

## **Tutkimussihteerin työn tarkastelu ympäristöministeriössä**

Heli Harjula

12.6.2017



<b>Tekijä</b> Heli Harjula	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Tutkimussihteerin työn tarkastelu ympäristöministeriössä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 37 + 1
<p>Ympäristöministeriössä toteutetaan erilaisia hankkeita ja tutkimuksia, joiden työhön ja byrokratiaan osallistuu tutkimussihteerit, joita työskentelee kaikilla osastoilla. Tutkimussihteerin työnkuvan järjestämistä ja sisältöä on pohdittu ympäristöministeriössä ja ongelmaksi on noussut kysymys, miten se olisi järkevä organisoida.</p> <p>Organisaatioita ja työskentelytapoja on kehitetty usein eri keinoin ja muutos käy läpi erilaisia vaiheita. Nykyajan kaoottisessa tietoyhteiskunnassa muutosjohtaminen tulisi toteuttaa koko työyhteisön panosta hyväksikäyttäen. Innovaatiot voivat syntyä organisaation joka tasolla, eikä vain ylemmän johdon palavereissa. Avustajan roolissa tulevaisuudessa johdon ja työyhteisön tukeminen on tärkeä osa toimenkuvaa ja toiminta on kehittävää ja ennakoivaa.</p> <p>Julkisessa hallinnossa on käynnissä useita hankkeita ja selvityksiä uusien lakiesitysten pohjatyöksi ja nämä toteutetaan projektissa. Projektin voi toteuttaa ulkopuolinen ryhmä ja ministeriö on mukana johtoryhmässä ohjaamassa kulkua ja asettaa vaatimuksia toteutustapaan, tavoitteeseen ja päämäärään sekä raportointimuotoon- ja laatuun. Projektin käynnistäminen on avainasemassa koko projektin onnistumisen kannalta ja sen aikana voidaan tehokkaasti vaikuttaa työskentelyasenteeseen ja ilmapiiriin.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa ympäristöministeriölle tutkimussihteerin työn toimenkuvasta tutkimustietoa, joka auttaa työnkuvan kehittämisessä ja töiden organisoinnissa. Tee-mahaastattelulla on kerätty tietoa siitä, mitä työnkuva pitää sisällään, mitä siltä odotetaan ja vaaditaan nyt ja tulevaisuudessa.</p> <p>Toimenkuvan ydin on hoitaa hankkeisiin liittyvä päätös- ja sopimusaineiston laatiminen ja näin osaltaan tehdä mahdolliseksi hankkeiden aloitus aikataulussa. Tutkimussihteerin roolin tärkeys on edesauttaa hankkeiden aloitusta ja tukea hankkeen valvojaa ja osastoa. Työ vaatii tarkkuutta sekä rutiininomaista työtapaa, jota voi helpottaa yhteisellä tutkimussihteerin työprosessin tsekkilistalla, joka tuo helpotusta sijaistamisen organisointiin. Tehtävänkuvan syventäminen toisi mahdollisuuden toimia avustajan hankeasioihin liittyvissä tietojärjestelmien opastamisessa sekä muussa hankeasioissa tarvittavassa avussa. Tutkimussihteerin työn merkitys pureutuu tutkimus- ja hanketoiminnan prosessin kulkemisen edesauttamiseen ja virkamiesprosessin sujuvoittamiseen. Se luo edellytyksiä ympäristöministeriölle toteuttaa laadukasta, lainopillista ja läpinäkyvää lainvalmistelutyötä.</p>	
<b>Asiasanat</b> Projektinhallinta, työnkuva, muutosjohtaminen, organisaatiotutkimus	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Ympäristöministeriön ja sen henkilöstörakenteen esittely .....	3
2.1	Organisaatio ja strategia .....	3
2.2	Tutkimustoiminta .....	4
3	Organisaatiot muutoksessa .....	6
3.1	Projektitoiminta .....	6
3.2	Uudistumistarve ja projektitoiminnan kehitys .....	8
3.3	Kehitysmenetelmiä .....	9
3.4	Esimiestyö ja muutosjohtaminen .....	11
4	Tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmät .....	15
4.1	Laadullisen tutkimuksen piirteitä .....	15
4.2	Tiedonkeruumenetelmät ja aineiston analysointi .....	16
4.3	Perustelut valitulle tutkimusotteelle ja tiedonkeruuprosessi .....	17
5	Sihteerityö ja sen kehittäminen .....	19
5.1	Henkilöstöstrategia ja kehittämishanke YM:ssä .....	19
5.2	Opetusministeriössä tehty sihteerityön kehittämishanke .....	21
5.3	Keskeiset kehittämiskohteet ja osaamistarve .....	22
6	Tutkimussihteerin työ ja rooli ympäristöministeriössä .....	24
6.1	Toimenkuva ja tutkimussihteerin rooli organisaatiossa .....	24
6.2	Tietojärjestelmien käyttö ja niiden hyödynnettävyys tulevaisuudessa .....	25
6.3	Työn prosessointi ja kehitysehdotukset .....	25
7	Pohdinta .....	28
7.1	Tulosten arviointi .....	28
7.2	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	30
7.3	Työn hyödynnettävyys ja luotettavuus .....	32
7.4	Oman oppimisen arviointi .....	33
	Lähteet .....	35
	Liitteet .....	38
	Haastattelut .....	38
	Haastattelun purku haastattelut 1 ja 2 .....	39
	Haastattelun purku haastattelu 3 .....	40

# 1 Johdanto

Henkilöstöasiat ja tehtävien organisointi ovat mielenkiintoisia aiheita ja on todettava, että hyvää tehtävien kuvan ymmärrystä tarvitaan organisaatiossa kaikilla tasoilla. Muutoksia työelämässä tulee vastaan ja työnkuvien sisällöt ja osaamisvaatimukset muuttuvat. Organisaatiot kehittyvät ja muuttuvat ja oikean sekä oleellisen työn tekeminen toimivalla tavalla pakottaa esimiehiä jatkuvasti pohtimaan työjärjestelyitä ja osaamistarvetta. Myös avustajien henkilöiden työnkuva on muuttunut viimevuosina merkittävästi tekniikan kehittyessä ja sihteerit ovat nykyään useiden tietojärjestelmien erilaisten ohjelmien huipputaitajia.

On yleistä, että eri työtehtävät muotoutuvat ajan kuluessa ja ominaispiirteet muotoutuvat pikkuhiljaa. Tällöin on kuitenkin mahdollista, että toimintatavat eivät kehity toivotulla tavalla ja syntyy turhaa työtä. Kuvatun seikan vuoksi on tärkeää panostaa myös työnkuvan kehittämiseen ja siihen, että nämä muutokset saataisiin voimaan. Suuremmassa organisaatiossa, kuten ympäristöministeriössä, on myös tärkeää luoda toimintatapoja, jotka ovat talon sääntöjen ja toiminnan luonteen mukaisia sekä mahdollista saada toteutettua mahdollisimman luontevasti ja vähällä byrokratialla.

Tämä opinnäytetyö pureutuu aiheeseen tutkimussihteerin työn selkiyttäminen ja kehitysideointi ympäristöministeriössä. Ministeriön strategiassa todetaan, että tavoitteisiin pääsyn mahdollistaa nykyrakenteen ja prosessien arviointi ja kehittäminen suhteessa strategiaan päämääriin sekä töiden tehokas organisointi ja yhteistyö. Näihin asioihin ja muuhun sihteerityön kehittämiseen on ollut tarvetta ja halua kehittää. Talossa on tehty taustatutkimusta, miten sihteerin eri toimialueita voitaisiin kehittää. Tutkimussihteerin työn kehittämisprosessi on ollut vielä selvittämättä ja siksi ministeriön kehittämispäällikkö koki aiheen hyödylliseksi selvittää. Ongelmia on ollut päällekkäiset työt, erilaiset työtavat eri osastoilla ja tutkimushankkeiden aloitusprosessien ruuhkautuminen. Haasteena on koettu myös, miten hoitaa tehtävää lomien ja muiden poissaolojen aikana.

Tällä hetkellä ministeriössä toimii tutkimusjohtaja ja on pohdittu, tulisiko hänellä olla selkeämpi yhteys tutkimussihteereihin. Tällöin myös sihteerillä olisi mahdollista saada ohjaavaa apua. Ympäristöministeriössä on visioitu yleisesti sihteerityön monipuolistamisella vaativuudeltaan, jolloin asiantuntijuus olisi tunnustettu ja työnkuva olisi sopivasta mitoitettu osaamistasoon ja henkilön kyvykkyyteen nähden.

Aihe on ajankohtainen niin itse toimeksiantajataholle kuin myös yleisellä tasolla työelämässä. Eri työmuotojen kehittäminen ja toimenkuvien selkeyttäminen tarjoavat mahdollisuuksia tehostaa työn tuottavuutta, saavuttaa säästöjä sekä parantaa työtyytyväisyyttä.

Ne ovat kaikki teemoja, jotka tukevat tämän opinnäytetyön aihetta ja motivoivat sen toteuttamisessa.

Työn tavoitteena on tuottaa ympäristöministeriölle tutkimussihteerin työn toimenkuvasta tutkimustietoa, joka voi auttaa työnkuvan kehittämisessä ja töiden organisoinnissa. Päämääränä on löytää keinoja, jotka sujuvoittavat työtä, edesauttavat hankkeiden aloitusta sekä tukevat työtä hoitavien ammattitaidon kehittymistä ja työssä onnistumista. Työnkuvasta ja sen painopisteistä on tavoitteena tuottaa selkeä määritelmä. Työnkuvan selkeyttämiseen kuuluvat tarkastelu työhön vaadittavista osaamisalueista, työn merkitys organisaatiossa sekä toimenkuvan organisointi ympäristöministeriössä. Tuotetun tiedon avulla organisaatio voi luoda uusia parempia toimintamalleja ja tuoda tehokkuutta toimintaan sekä mahdollistaa strategian toteuttamista.

Päämääränä on saada aikaan tuloksia, jotka sujuvoittaisivat ministeriön hankkeiden ja tutkimusten käsittelytyötä ja edelleen toteutumista. Toimivat ratkaisut ja merkittävät löydökset voidaan hyödyntää muissa samanlaisissa organisaatioissa kuten esimerkiksi muissa ministeriöissä ja valtion virastoissa.

Työ tulee vastaamaan kysymykseen, miten tutkimussihteerin työtä voidaan kehittää. Tarkastelussa on tutkimussihteerin rooli ja asema hankkeiden käsittelyssä, onko tehtävä keskitetty vai hajautettu ja mitä ja miten tiedonhallintatyökaluja ja -järjestelmiä olisi järkevää käyttää. Lisäksi pyrin työssäni vastaamaan kysymyksiin, mitä työnkuvaan kuuluu, mitä siltä odotetaan, minkälainen rooli on organisaatiossa sekä mitä osaamista ja järjestelmävaatimuksia on. Kysytään myös, miten työnkuvaa haluttaisiin kehittää tutkimussihteerin näkökulmasta ja osaston näkökulmasta. Voisiko sihteerin työhön sisällyttää vaativampia tehtäviä, jotka kuuluisivat ”vanhemmalle” ja kokeneemmalle sihteerille? Tällöin myös sihteerille muodostuisi etenemismahdollisuuksia ja urapolku talon sisällä kehittyisi. Työn organisoinnin kannalta olennaista on mahdollinen tarve sijaisuuksien järjestämiselle.

Tutkimussihteereiden käytössä on ympäristöministeriössä monia tiedonhallintajärjestelmiä ja raportointiohjelmia, joiden käyttö vaatii vielä kehittämistä. Tämä asia vaatii selkeyttämistä ja olisi pohdittava, pitäisikö sihteerillä olla tässä asiassa suurempi rooli ja asiantuntijuiden selkeämmin nähtävissä.

## 2 Ympäristöministeriön ja sen henkilöstörakenteen esittely

Suomen ympäristöministeriö on perustettu vuonna 1983 ja se vastaa valtioneuvoston ja eduskunnan käsittelyyn tulevien asioiden valmistelusta, jotka koskevat yhdyskuntia, rakennettua ympäristöä, asumista, luonnon monimuotoisuutta ja luonnonvarojen kestäväää käyttöä sekä ympäristönsuojelua (Ympäristöministeriö 2015a).

### 2.1 Organisaatio ja strategia

Ympäristöministeriössä työskentelee noin 280 henkilöä ja ministerinä toimii Kimmo Tiilikainen. Ylimpänä virkamiehenä toimii kansliapäällikkö Hannele Pokka. Ministeriö on jakautunut osastoihin ja yksiköihin toimen mukaan.



Kuvio 1. Organisaatiokaavio (YM 2015)

Asioiden valmistelu hoidetaan osastoissa ja yksiköissä, joihin kuuluu luontoympäristöosasto, ympäristönsuojeluosasto, rakennetun ympäristön osasto, hallintoyksikkö, kansainvälisten ja EU-asiainyksikkö sekä viestintäyksikkö. (YM 2015, 5.)

Ympäristöministeriön toimintaa ohjaa visio, joka on ympäristövastuullinen ja osallisuutta tukeva yhteiskunta, monimuotoinen luonto sekä hyvinvointia edistävä ympäristö. Visiota siivittävät arvot ovat rohkeus, asiantuntijuus ja vastuullisuus. Kaikki yhteistyö tehdään avoimesti, kannustetaan muita esittämään näkemyksensä sekä tehdään vaikeat ratkaisut avoimesti perustellen. Asiantuntijuus tarkoittaa olla tunnettuja ja tunnustettuja asiantunti-

joita, jotka tukevat toistensa osaamisen kehittymistä jakamalla omaa asiantuntijuuttaan ja kehittää omaa osaamistaan. Vastuullisena tulevaisuudentekijänä nähdään, että päätösten vaikutukset ulottuvat kauas tulevaisuuteen eikä tavoitella pikavoittoja tulevaisuuden kustannuksella. (YM 2015d).

Ministeriön strategia (YM 2015.) ulottuu vuoteen 2022 asti ja siinä tavoitteet ja toimenpiteet nousevat laajojen muutosvoimien ja ilmiöiden pohjalta. Tavoitteiden toteutumista seurataan indikaattoreilla. Tavoitteet ovat:

- Vähähiilinen ja energiatehokas Suomi
- Luonnonvarojen kestävä käyttö ja toimiva kiertotalous
- Hyvä ympäristön tila
- Monimuotoinen luonto ja toimivat ekosysteemipalvelut
- Hyvinvointia ja kilpailukykyä tukevat asumisolot

Toimintaympäristön muutokset ja ilmiöt ovat luonnon kantokyvyn rajallisuus, ilmastonmuutos sekä kaupungistuminen ja väestönmuutokset. Kansalaisyhteiskunnan toimintaedellytysten vahvistuminen, teknologian kehitys ja digimurros sekä talouden kehitys ja julkisen sektorin supistuminen pitävät toimintaympäristön muutoksessa ja luovat perustan strategialle. Toimintaa seurataan indikaattoreilla, joita ovat esimerkiksi kasvihuonekaasujen kokonaispäästöt Suomessa, asumisen energiakulutus energialähteittäin, kulutuksen hiilijalanjälki sekä metropolialueen asuntotuotantotavoitteiden toteutuminen.

Strategian toteuttamiseksi vaaditaan toimivaa toimintakulttuuria, oikeaa johtamista sekä osaamista. Toimintatavoissa ja –kulttuurissa pyritään hallinnollisen työn helpottamiseen ja vähentämiseen, ketterään ja innostavaan ilmapiiriin sekä asiakaslähtöisen sähköisen asiainnin ja kansalaisten osallistumisen mahdollistamiseen. Organisaatiota kehitetään ja nykyrakenteita ja prosesseja arvioidaan suhteessa strategisiin päämääriin. Johtamiseen ja ohjaukseen sisältyy töiden tehokas organisointi ja yhteistyö. Osaamisen tulee olla laaja-alaista, yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen toimivia ja siihen kuuluu vahva verkostoituminen.

## **2.2 Tutkimustoiminta**

Ministeriön toimintaa ohjaavat strategiset linjaukset ympäristö- ja asuntopolitiikasta, hallitusohjelma ja hallitusohjelman strateginen toimeenpanoasiakirja. Ympäristöministeriö ohjaa ja rahoittaa ympäristöhallinnon toimintaa ja päätöksentekoa tukevaa tutkimus-, kehittämis-, ennakointi-, arviointi- ja selvitystoimintaa. Tuotettua tietoa pyritään hyödyntämään ministeriön toiminnassa ja päätöksenteon tukena mahdollisimman tehokkaasti ja johdonmukaisesti. Toimintaa koordinoi tutkimusjohtaja ja tutkimustiimi. (YM 2015b) Ympäristöministeriön tutkimusjohtaja johtaa ja ohjaa ministeriön tutkimus- ja kehittämismäärärahojen suunnittelua ja ministeriön osastot hallinnoivat heille osoitettua tutkimus- ja kehittä-

mismäärärahaa. (YM 2015c). Tutkimussihteeri vastaa sopimus- ja päätösasiakirjoista sekä muista avustavista tehtävistä hankkeisiin liittyen.

Ympäristöministeriössä toteutetaan erilaisia hankkeita ja tutkimuksia. Tässä työssä keskittään ministeriön rahoittamiin tutkimus-, ennakointi-, arviointi- ja selvitystoimintaan, jota kutsutaan myös lyhenteellä TEAS-hankkeet. Toiminta voi olla joko osallistumista yhteistyöhön (yhteisrahoitteinen toiminta) tai ostopalvelujen hankintaa. Näillä projekteilla on valvojana sopimuksessa/päätöksessä ministeriöstä nimetty alan asiantuntija, joka toimii projektin yhteyshenkilönä ministeriössä ja seuraa, että projekti etenee sisällöllisesti sekä rahoituksen käytön ja laskutuksen osalta sopimuksen/päätöksen mukaisesti. (YM 2015b.)

Tutkimussihteerin toimi on järjestetty ympäristöministeriössä niin, että henkilön työnkuvaan kuuluu myös muita sihteerin töitä. Yleisesti ympäristöministeriössä avustavia tehtäviä hoitavia kutsutaan joko avustajiksi tai sihteereiksi. Tutkimussihteereiden töitä tekevät nimetyt tutkimussihteerit sekä muulla avustaja nimikkeellä toimivat henkilöt.



### 3 Organisaatiot muutoksessa

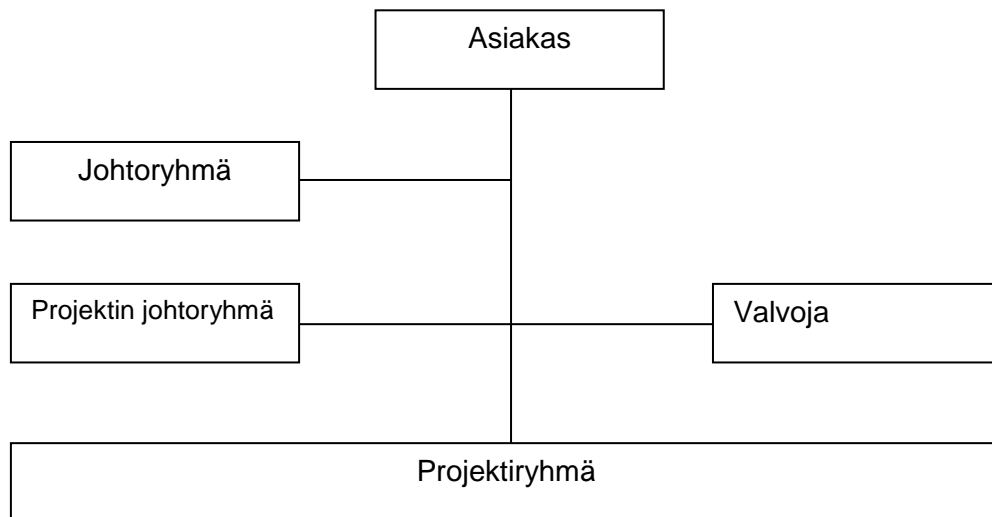
Nykyään organisaatioiden ja työnkuvien kehittäminen nähdään tarpeellisena ja kehittäminen on osa jokapäiväistä arkea. Määritelmänä kehittämisessä on kyse jonkin ominaisuuden lisäämisestä, kasvusta tai kasvattamisesta kuten myös kykyjen tai mahdollisuuksien esiin tuomisesta (Luoma 2011, 27). Yritykset suunnittelevat työt niin että prosessi tuottaisi halutun tuloksen mahdollisimman sujuvasti ja resursseja säästäen. Projektitoiminta on yleistynyt ja erityisesti rajatulla ajalla ja kertarahoituksella tehtävässä työssä se on toimiva työtapo. Erilaisia kehittämismenetelmiä on tutkittu ja uusia tapoja muokata organisaation kulttuuria ja jalkauttaa uusia toimintatapoja luodaan edelleen. Kehittäminen tarvitsee pohjalle tietoa siitä, mitä halutaan saada aikaan ja mikä on lähtötilanne.

#### 3.1 Projektitoiminta

Projektitoimintaa rajoittavat resurssit sekä aika. Julkisessa hallinnossa on käynnissä useita hankkeita ja selvityksiä uusien lakiesitysten pohjatyöksi ja nämä toteutetaan projektissa. Projektin voi toteuttaa ulkopuolinen ryhmä ja julkinen hallinto on mukana johtoryhmässä ohjaamassa kulkua ja tarjoamassa mahdollisesti tukipalvelua, rahoitusta sekä asettamassa vaatimuksia toteutustapaan, tavoitteeseen ja päämäärään sekä raportointimuotoon- ja laatuun.

Projektiorganisaatio koostuu yksilöistä, joille on laadittu omat roolit ja vastuualueet. Vastuiden jakamisessa varmistetaan, että kaikki oleelliset työt on vastuutettu käytettävillä resursseille. Projekti rakentuu osista, joihin tyypillisimmin kuuluu projektipäällikkö, projektiryhmä, projektin johtoryhmä ja tilaaja. Johtoryhmiä voi olla organisaation sisäisiä ja tilaajan kanssa jakamia. Organisoitintapoja sovelletaan sen mukaan, minkä tyyppinen projekti on kyseessä ja projekteissa korostuu monitasoinen ohjaus. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 287-288.)

Projektiorganisaation suunnitteluvaiheessa jaetaan vastuu sisäisesti sekä projektiryhmän sekä sidosryhmien välillä. Vastuunjako käsittää esimerkiksi vastuun päätöksistä, viestinnästä ja etenemisen seuraamisesta. Vastuita voi jaotella tehtävien perusteella ja roolit ryhmitellä matriisiin, johon merkitään jokaiselle projektin tehtävälle esimerkiksi toteuttava rooli, päätöksistä vastaava rooli, kantaaottava rooli, neuvoa antava rooli. (Artto ym 2006, 292.)



Kuvio 2. Mukailtu esimerkki projektin organisaatorakenteesta (Artto ym 2006, 288.)

Kuviossa 2 on esimerkki projektin organisaatorakenteesta, jossa esitetään monitasoinen ohjaus. Projektissa on kiinteä yhteys toimittajan ja asiakkaan välillä sekä johdon rooli valvonnassa. Esimerkissä on kuvaus, jossa merkittävälle projektille on valittu valvoja, joka seuraa etenemistä johtoryhmää tiiviimmin.

Projektin käynnistäminen on avainasemassa koko projektin onnistumisen kannalta ja sen aikana voidaan tehokkaasti vaikuttaa työskentelyasenteeseen ja ilmapiiriin. Sen aikana on tilaisuus luoda sitoutuminen tilaajan ja toteuttajan kesken ja varmistaa yhteinen motivaatio projektin onnistumiselle. Artto (2006) kysyy, voiko ilman kunnollista alkua luoda selkeää ja menestynyttä päätöstä. Julkisuudessa voi esiintyä kiireellistä kysyntää projektin tuotokselle mutta projektin käynnistys on turha, ellei ole vallitsevaa sitoutuneisuutta tuottavalla organisaatiolla sekä asiakkaalla. Aloitusta tehdään muodollisesti aloituskokouksessa, jossa käsitellään seuraavia aiheita: projektiryhmän esittely ja tutustuminen, tavoitteet, projektisuunnitelma, aikataulut, resurssit, budjetti, ohjeet, konkreettinen aloitus ja jatkosta sopiminen.

Projektin toteutuksen jälkeen tehdään muodollinen projektin päättäminen, joka on mahdollista, kun tulokset on saatu valmiiksi, hyväksytty asiakkaan toimesta ja loppuraportoitu. On määriteltävä erikseen, millä taholla on velvollisuus ja oikeus päättää projekti. Yleisenä käytäntönä on pitää kokous johtoryhmän kanssa ja hyväksyä projekti päättyneeksi. Hyväksyminen vaatii, että tuloksien luovutus ja loppuraportointi on suoritettu oikealla tavalla. Asiakkaan on muodollisesti hyväksyttävä asiakirjat ja luovutuksesta laaditaan pöytäkirja. On virhe jättää lopetus epämääräiseksi. (Artto ym 2006, 308.)

### 3.2 Uudistumistarve ja projektitoiminnan kehitys

Viimeisien vuosikymmenien aikana kehittämisen tarve on kasvanut ja muutosnopeuden kiihtyminen on lisännyt tätä painetta. Globaalit, kansainvälistä, ekologista, poliittista ja taloudellista järjestelmää koskevat muutokset näkyvät lisääntyvänä epävarmuutena ja informaatiotulvana. Voikin pohtia, voiko nopeus vielä lisääntyä ja mitkä ovat rajat ihmisen selviytymisessä. (Ranta 2005, 11.)

Nykyisessä työelämässä sanotaan ainoan pysyvän asian olevan muutos. Joillain aloilla ennakoidaan jo uusien teknologisten järjestelmien olevan pian taas vanhoja ja uusia sekä parempia innovaatiota on jo kohta taas kehitetty. Todetaan, että paluu rutiininomaiseen työskentelyyn uudistusten jälkeen on menneitä aikoja. On havaittavissa, että muutoksen vauhti kiihtyy. (Järvinen 2000, 13.) Kehittämisen puolesta toimivat ja siihen motivoituneet ovat työntekijät, esimiehet ja koko organisaatio. Tarve kehittämiselle nousee usein työyhteisöstä mutta muutoksen toteuttamiseksi on esimiestason puollettava kehittämistä ja johdtaa sitä. Myös henkilön ja organisaation kyky kehittyä on kytkeytynyt toisiinsa (Ranta 2005, 101).

Tarve organisaation tai työtapojen kehittämiselle voi nousta ulkopuolisen muutoksen aiheuttamana tai sisäisten muutostarpeiden aikaansaamana. Nykyinen taantuva taloustilanne pakottaa valtioita tekemään säästöjä, eikä niitä voida tehdä pelkästään henkilöstöä vähentämällä vaan organisaatioihin on tuotava tehokkuutta ja pienemmän määrän ihmisiä on hoidettava ennen useamman henkilön tekemät työt ja heiltä on löydettävä osaamista siihen. Yrityselämässä kilpailukyky ja sen parantaminen ovat elinehto ja liike- ja työelämässä menestyminen on vaativa tehtävä yrityksille ja niiden työntekijöille. Vaadittuja ominaisuuksia ovat esimerkiksi nopea reagointikyky, uudistumishalukkuus, joustavuus, yhteistyövalmiudet, kyky sietää ja elää epävarmuudessa, jatkuvaa uuden opiskelua ja psyykkistä ja fyysistä kestävyyttä. (Järvinen 2000, 19.)

"Tutkimus osoittaa, että henkilöstön hyvinvointi kasvaa samassa suhteessa kuin tuottavuus. Juoksemalla kovemmin emme saavuta kovinkaan paljon, vaan miettimällä, miten voisimme tehdä tämän järkevämmän." (Ranta 2005, 41.)

Kehitysprojektit seuraavat projektihallintaa, jossa tärkeä elementti on päämäärälähtöinen työskentelytapa, joka on rajattu ajallisesti, kustannuksiltaan sekä laajuudeltaan. Projektitoiminta on tavoitteellista toimintaa, joka palvelee yhtiön tai päämäärien saavuttamista. Tutkimusprojekteilla halutaan saada aikaan uutta tietoa ja niitä tehdään epävarmoilta alueilta, jolloin hyödyistä ja tuloksista ei ole ennalta tietoa. Tutkimus- ja kehitysprojekteissa on tyypillistä, että kokonaiskustannukset on vaikea ennakoida ja poikkeuksetta vaaditaan

investointeja. Tämä korostaa, että T&K-projekteissa oikeisiin asioihin keskittyminen ja tehokkaat toimintatavat ovat menestyksen edellytyksiä. (Artto ym 2006, 23-24.)

Tulevaisuudessa projektilähtöistä työtä tullaan tarkastelemaan koko sen elinkaaren osalta. Siihen liittyy asiakkaat ja alihankkijat ja koko niiden muodostama verkosto sekä projektiin liittyvä päätöksenteko. Yrityksissä, kuten myös julkisissa organisaatioissa, projektiliiketoiminnan kasvaessa yksittäisten projektien strateginen johtaminen tulee kasvamaan ja yleensä projektiliiketoiminnan johtamiseen tullaan kehittämään konkreettisia parannuksia. Koko toimitusketjun ja sidosryhmäverkoston hallinnan tutkimuksessa tulee olemaan paljon potentiaalia ja yleensä koko toimintaympäristön tarkastelu. (Artto ym 2006, 401-403.)

Projektimainen työtapo on lisääntynyt julkishallinnon organisaatioissa ja työtapojen muuttuminen vaikuttaa ihmisten rooleihin, työn organisointiin, osaamisvaatimuksiin sekä työoloihin. Yksilön merkitys lisääntyy ja projektintyöntekijät ovat oman alansa asiantuntijoita. Projektihallinnan osaaminen ja ymmärrys ovat onnistumisen edellytyksiä. Työn organisoinnin painopisteen ohella se ja ammattimainen projektijohtajuus nousevat tärkeiksi tekijöiksi. (Artto ym 2006, 405.)

### **3.3 Kehitysmenetelmiä**

Organisaatioita ja työskentelytapoja on kehitetty usein eri keinoin ja muutos käy läpi erilaisia vaiheita. Aluksi tapahtuu todellisuuden kohtaaminen ja kehityksen esteiden tiedostaminen. Tästä lähtee muutoksen suunnittelu, päätös ja toteuttaminen. Lopuksi aikaansaadetaan uudistunut käytäntö. (Ranta 2005, 18.)

Merkittävänä seikkana muutoksen toteuttamisessa pidetään sen suunnittelua. Tämä on yhteistä useiden asiantuntijoiden lausunnoissa. Tapahtui kehittäminen sitten usean vuoden hankkeena tai muutaman päivän projektina, yhteistä menestyksen saavuttamiselle on hyvin suunniteltu kokonaisuus (Järvinen 2000, 152). Aikataulu sitoo prosessin työelämään ja vastuu on jaettu tasaisesti. Kehittämisen toteutus tapahtuu arjessa. (Ranta 2005, 127.) Erilaiset kehittämishankkeet ovat yleisesti käytetty keino muutoksen läpiviemiseksi. Näillä pyritään parantamaan, uudistamaan ja muuttamaan työyhteisön toimintatapoja. Hankkeiden toteuttamiseksi voidaan käyttää ammattiapuna konsultteja tai vetää muutokset läpi oman työyhteisön turvin. Kriittinen suhtautuminen ulkopuolisiin konsultteihin on yrityksissä ja virastoissa lisääntynyt. Konsulttibisnes on kasvanut yksityisellä sektorilla huimasti ja valtiohallinnon hankkimat asiantuntijapalvelut ovat nousseet huimasti 90-luvulta. Tämän on todettu vaikuttavan esimerkiksi vallankäytön siirtymiseen poliitikoilta yrityksille. (Kuusela 2014.) Järvinen toteaa (2000, 155.), että myös tutkimuslaitoksilta ja korkeakouluilta tilat-

taessa tutkimusta työyhteisön kehittämistarvetta varten on riskinä, että asiakasorganisaatiosta muodostuu tutkijalle vain tutkimuskohde eikä asiakkaalle muodostu prosessista minkäänlaisia käytännön hyötyjä.

Yleisenä tavoitteena asiakaskeskeisessä kehittämisessä on hyödyntää organisaation omia voimavaroja, mitä on jo olemassa mutta ei vielä hyödynnetty. Tällöin ongelmaksi voi muodostua se, että työyhteisö ei itse tiedosta mahdollisia ongelmia eikä ole käsitystä, miten ne voitaisiin korjata. (Järvinen 2000, 155.) Yksittäistä työnkuvaa kehittäessä asiaan voidaan vaikuttaa kartuttamalla kuvaa myös muilta kehitettävään työhön sidoksissa olevilta henkilöiltä organisaatiossa.

Kehitystyön onnistumiseksi suunnitelman teon lisäksi on yleisesti todettu tärkeäksi selkeiden tavoitteiden määrittäminen. Tavoitteet määrittelevät, minne suuntaan tulisi kulkea ja mitä pitäisi saada lopputulokseksi. ”Unelmat eivät toteudu, tavoitteet toteutuvat” (Ranta 2005, 67). Ranta (2005, 69) esittelee tavoitteiden selkeyttämiseksi kolme seikkaa: tavoitteiden määrittely, niiden toteutuskeinojen miettiminen ja sitten purkaminen toteuttamiskelpoisiin osiin. Tärkeimpänä vaiheena hän mainitsee kolmannen askeleen, jonka tarkoituksena täsmentäminen. Tavoitteeseen päästää todennäköisemmin, kun se on tarkoin määriteltä ja aikataulutettu ja aikataulun laatimisessa on käytetty realistista otetta. Olennaisena neuvona on tavoitteiden kirjoittaminen ylös. Tavoitteita voi myös joutua muuttamaan matkan varrella. Järvinen (2000, 163-165) toteaa, että tavoitteiden täytyy olla kuvattu mahdollisimman konkreettisesti ja käytännönläheisesti. Lisäksi kehittämismenetelmä pienin askelein on tärkeää, koska yrittäessä kerralla liian isoja muutoksia on mahdollista, ettei mitään saada aikaiseksi.

Kehittämisprosessiin vaikuttavat monet tekijät, kuten työyhteisön sosiaaliset olosuhteet. Ranta (2000, 66) toteaa, että joskus ihmiset sosiaalistuvat omaan kulttuuriinsa ja lähiyhteisöönsä niin vahvasti, etteivät he pääse eteenpäin omassa henkilökohtaisessa kehitymisessään.

Muutoksen edellytyksenä nähdään kyky ratkaista nykyiset ongelmat. Ristiriidat on kohdattava ja niistä on opittava ja viedä kehitystä uudelle tasolle. Täytyy löytyä myös kykyä selvitä esteistä ja tiedostaa niitä. Tällöin ongelma voi löytyä henkilön omasta asenteesta. Kehitystä ei tapahdu, jos haikailee vanhoihin hyviin aikoihin. Kehittämiselle täytyy luoda väkautta ja antaa tukea. Alkuinnostuksen kaikottua on tärkeää vahvistaa kehittämistä, jotta siitä muodostuu uusi toimintatapa ja organisaatiokulttuuri. (Ranta 2005, 62.)

Kehittämiprojektien läpiviemisessä seurannalla ja arvioinnilla on oma merkityksensä. Muutos täytyy havainnoida, jotta työyhteisö kokee muutoksen toteutuneen ja kehityksen tapahtuneen. Organisaatioissa tähän käytetään esimerkiksi arviointitilaisuutta, jossa käydään läpi kehittämisen kulku. Tämä voi auttaa myös myönteisen kokemuksen aikaansaamiseksi, jolloin työyhteisö kehittämishalukkuus kasvaa. Pienet yksityiskohdat tulee nostaa esiin, jotta huomataan, että pienillä muutoksilla voi olla suuria vaikutuksia koko ketjuun. (Järvinen 2000, 168–169.) Kehityksen seuranta läpi koko prosessin on oleellista, jotta nähdään, mennäänkö kehittämisessä oikeaan suuntaa. Suuntaa voidaan tarkentaa prosessin edetessä ja tarvittaessa muuttaa.

Onnistuneen seurannan ja arvioinnon saavuttamiseksi on luotava määrälliset ja laadulliset mittarit, joilla tuloksia voidaan seurata. Mittareita voi tehdä myös henkilökohtaisella tasolla omaa työnkuvaa tarkastellen. Jos kehittämistyötä ei ole aikaisemmin mitattu, mittariston suunnitteluun on hyvä varata aikaa ja kehittää niistä työyhteisöön tai omaan työkuvaan sopivia. (Ranta 2005, 141-145.)

### **3.4 Esimiestyö ja muutosjohtaminen**

Esimiehen näkökulmaa työyhteisön ja henkilökohtaisen työn kehittämisessä ei voi sivuuttaa koska se luo mahdollisuuden muutoksille. Ilman esimiehen tukea muutoksia on hankala tai mahdoton toteuttaa. Esimiehen hyväksyntä antaa mahdollisuuden oman työajan käyttämisen kehittämistyöhön ja antaa sille resursseja. Psykologisella tasolla on tärkeää saada ylemmältä taholta hyväksyntä omalle tekemiselle ja työntekijän omien aatteiden ja ideoiden tärkeäksi kokeminen on merkittävä motivaatiotekijä. Esimiehen vastuulla on yleensä kaikkien muutosten läpivieminen, muutosten seuraaminen ja mahdollisesti eteenpäin raportoiminen. Esimiesten ja johdon esimerkki osoittaa henkilöstölle, millaista aloitteellisuutta ja muutoshalukkuutta yrityksissä noudatetaan (Järvinen 2000, 18).

Järvinen (2000, 20) toteaa edelleen, että yksi keskeisin syy eri kehityshankkeiden epäonnistumiseen on johdon olematon kiinnostus kehittämiseen. Tämä kulkeutuu työntekijöille turhautumisena, joka edelleen latistaa organisaation innokkuutta kehittämiseen. Esimiehet voivat mahdollisesti pohtia, voiko muutosvastarintaa työpaikoilla muutoksen yhteydessä välttää, kun vastarinnan syitä pitäisi tarkastella ja sen perimmäiset tarkoitukset tulisi selvittää ja ymmärtää. Muutos täytyy viedä konkreettisesti läpi eikä se ole johdolta ilmoitusluontoisesti hoidettava tapahtuma. (Järvinen 2000, 53-55.)

Liiketoiminnan tulevaisuuden merkityksellisyys nojautuu muutokseen, kehitykseen ja niiden johtamiseen. Kehittäminen näkyy jo strategiassa. Sen ja kehittämistyön keskeinen

liikkeellepanija on ylin johto. Strategian linjausten määrittäminen on kehittämisen puitteiden luomista. Nivala (2011, 174-175) toteaa vastuun työyhteisön kehittämisestä, tavoitteiden saavuttamisesta ja aloitteellisuudesta jakautuu työntekijöille ja jokaisen työntekijän ja asiantuntijan tulisi olla oman työnsä sekä yhteisen työn kehittäjä. Johdon vastuun lisäksi onnistumiseen tarvitaan vuorovaikutus, yhteistyö ja yhteinen ymmärrys eri työroolien välillä. Muutos ei voi onnistua ilman johtamista. (Nivala 2011, 178.)

Esimiesten koulutus on yksi keino parantaa kehittämispolitiikkaa (Järvinen 2000, 172). Yrityksissä ja valtion organisaatioissa esimiestason henkilöstöä koulutetaan, jotta he voisivat johtaa työyhteisöään paremman kehityksen tielle. Esimiehen oman työssään selviytymisen kannalta on tärkeää, että hänen oma suhteensa esimieheensä toimii ja on luotamuksellinen (Järvinen 2000, 178). Esimiehen panos on ratkaiseva työyhteisön kehittämisessä ja siihen motivoimisessa.

Esimiehet näkevät roolinsa edellytysten luomisessa ja esteiden poistamisessa niin itse työssä kuin ammatissa kehittymisessä. Esimiehet toteavat myös työn sisällön sekä työtehtävien mielekkyyden ja oikeudenmukaisuuden kuuluvan heidän tehtäväkseen. Esimiesten tulee myös luoda edellytykset työn ja perheen yhteensovittamiselle. (Opetusministeriö 2004, 14.)

Nykyajan kaoottisessa tietoyhteiskunnassa muutosjohtamisen tulisi toteuttaa koko työyhteisön panosta hyväksikäyttäen. Innovaatiot voivat syntyä organisaation joka tasolla, eikä vain ylemmän johdon palavereissa. Muutosjohtaminen on hallitun uudistumisen johtamista. Onnistumisen varmistamiseksi koko organisaation pitää olla perillä uudistusten tarpeista ja syistä, mikä vaatii vahvaa kommunikointia ja keskustelua. Merkittävää on tiedostaa, mikä on muutoksen jälkeisen käytännön tekemisen ero nykyiseen ja sen tukemiseksi tulisi tarpeeksi laajalla ryhmällä miettiä, miten siihen pyritään. (Åhman 2004, 77-78.)

Muutoksia tai uudistuksia suunniteltaessa viestintää tulee toteuttaa järjestelmällisesti ja henkilöstölle pitää pystyä luomaan mahdollisuus osallistua useilla eri tavoilla. Uudistusten kohteena olevien työnkuvien suorittavat henkilöt täytyy ottaa heti mukaan ja heille on tarjottava tukea, joka voi olla esimerkiksi esimiehen kanssa keskustelua, mentorointia, valmennusta tai koulutusta. (Åhman 2004, 79.)

Jokainen toimija organisaatiossa on sekä oman työnsä että yhteisesti jaetun työn kehittäjä (Luoma 2011, 180). Avustavan henkilön roolina on tukea työyhteisöä ja sen kehittämistä. Sihteeri tai assistentti on osa organisaatiota ja toimii myös linkkinä esimieheltä työryhmän jäseniin.

Tulevaisuudessa johdon ja työyhteisön tukeminen on tärkeä osa sihteerin työnkuvaa ja toiminta on kehittävää ja ennakoivaa. Sihteerin nimikkeenä on usein assistentti, johdon assistentti tai coordinator. Työn rooli on muuttumassa ja on osin muuttunut ja haasteena nähdään, miten saada työyhteisö ja esimiehet mukaan muutokseen. (Opetusministeriö 2004, 13.)

Suurten muutosten toteuttaminen ja organisaation kehittäminen vaatii 70-90-prosenttisesti ihmisten johtamista ja asioiden johtamista 10-30-prosenttisesti. Asioiden johtaminen sisältää suunnittelua ja budjetointia, organisointia ja miehityksen määrittämistä sekä valvontaa, tulosten seuranta ja ongelmanratkaisua. Ihmisten johtaminen on suunnan näyttämistä, tulvaisuutta koskevan vision ja siihen pääsyn mahdollistavan strategian laatiminen sekä koordinoitua ja kannustamista. Siihen tarvitaan suuntaviivojen esille tuominen suullisesti ja esimerkin voimalla, jotta mahdollistuu luoda yhteistä tavoitetta kohti suuntaavien tiimejä, jotka ymmärtävät vision ja strategian ja uskovat niihin. Ihmisten johtaminen on usein haasteena organisaatioissa mutta se nähdään ainoana keinona päästä eroon muutoshaluttomuuden syistä. (Kotter 1996, 22-26.)





Kuvio 3. Muutosprosessin 8-vaiheinen kuvaus mukailtu (Kotter 1996, 18)

Kotter (1996) kuvaa muutosprosessin kulkua 8-vaiheisena projektina, jossa neljä ensimmäistä vaihetta kuvaavat nykytilan purkamista. Vaiheet 5-7 kuvaavat uusien toimintatapojen käyttöön ottoa ja viimeinen kohta seurantaa ja uuden tilanteen juurruttamista. Prosessin järjestys mahdollistaa asioiden kehittymisen luonnollisella tavalla. Jokainen kohta on käytävä kunnolla läpi ja yhtä aikaa voi olla meneillään useampi vaihe. Liian nopea siirtyminen uuteen vaiheeseen aiheuttaa ongelmia.

## 4 Tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmät

Laadullinen tutkimus perustuu ilmiön ymmärtämiseen lauseiden ja sanojen kautta. Sen toteuttamisessa on suuri merkitys ihmisten vuorovaikutuksella keskenään. Laadullinen tutkimus käsitteenä sisältää useita erilaisia tutkimustyypppejä. Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimusote antaa mahdollisuuksia tuoda esille ihmisten omia näkemyksiä ja voi tuoda esille aiheita ja seikkoja, joita tutkijana ja tämän työn kirjoittajana ei muutoin osaisi tuoda esille.

### 4.1 Laadullisen tutkimuksen piirteitä

Laadullisen, toisin sanoen kvalitatiivisen, tutkimuksen määritelmää kuvataan useilla tavoilla eri oppaissa ja teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on eri menetelmissä erilainen. Voidaan todeta, että tutkimuksen teorian merkitys on ilmeinen ja viitekehys on välttämätön. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 16-17.) Tutkimustyyppiltään laadullinen tutkimus on empiiristä ja siinä on kyse empiirisen analyysin tavasta käydä läpi aineistoa ja tuoda siitä esille päätelmiä. Päämääränä on ilmiön kuvaaminen sekä ymmärtäminen niistä johdetun tulkinnan tuottaminen. Laadullisen tutkimusmenetelmän sanotaan olevan hyödyllinen, kun tutkittavasta ilmiöstä on niukasti tietoa tai ilmiö on tutkimuskohteena uusi. Myös kun tavoitteena on syvälinen näkemys tai tavoitteena luoda uusia teorioita tai hypoteeseja. Kaiken kaikkiaan, kun tutkittavasta ilmiöstä halutaan hyvä kuvaus, soveltuu kvalitatiivinen tutkimusote ilmiön tarkastelemiseen ja analysointiin. (Kananen 2012, 29.)

Laadullista tutkimusta kuvataan usein kokonaisuutena, jossa aineiston kokoamista ja sen avaamista ei voida erottaa toisistaan. Analyysivaiheen menetelmiä on kehitetty, jotta on päästy syvemmälle ilmiön ymmärtämisessä. Esitetään myös, että analyysin ajattelu tulisi tehdä ennen kuin alkaa kerätä aineistoa. Tällöin analyysimenetelmää voi käyttää suuntaa haastatteluissa ja niiden purkamisessa. Laadullisen tutkimuksen aineiston purkamisessa voi ongelmia tuottaa se, miten aineistosta saisi jotain irti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 70-71.)

Tutkimuksen luotettavuutta määritellään validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Validius mittaa sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu. Aihetta tarkastellaan tutkimuksen suunnitteluvaiheessa ja ajatuksena on tarkastella kriittisesti, miten on onnistuttu teorian käsitteet tutkimusosioon ja kysymyksiin. (Vilkkä 2015, 193.)

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta ja tarkkuutta. Se mittaa, pääsisikö toinen tutkija samoihin tutkimustuloksiin samassa tutkimuskohteessa. Validius ja reliabiliteetti, eli pätevyys ja luotettavuus, mittaavat yhdessä koko työn luotettavuutta. Luotetta-

vuutta voivat heikentää useat seikat ja tutkijan on otettava kantaa mahdollisiin virheisiin. (Vilkkä 2015, 194.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta on vaikeampaa mitata kuin määrällisessä tutkimuksessa. Luotettavuusnäkökulma on huomioitava koko tutkimusprosessin eri vaiheiden ajan. Dokumentointi sekä perustelut työskentelystä ja tehdyistä valinnoista tutkimuksen aikana lisäävät luotettavuutta. Luotettavuuden kriteereitä ovat myös tulkinnan ristiriidattomuus, tulkinta tutkitun kannalta sekä saturaatio. (Kananen 2012, 175.)

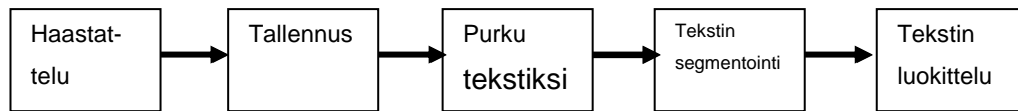
#### **4.2 Tiedonkeruumenetelmät ja aineiston analysointi**

Yleisiä menetelmiä kerätä aineistoa laadulliseen tutkimukseen ovat haastattelu, kysely ja havainnointi. Myös erilaisista dokumenteista voidaan kerätä tietoa. Kyselyä ja haastattelua erottaa se, esitetäänkö kysymykset kirjallisesti vai suullisesti. Haastattelun ideana on kysyä ja selvittää haastateltavalta suoraan itseltään, miksi hän toimii niin kuin toimii. Tärkeimpänä nähdään se, että saadaan mahdollisimman paljon tietoa omasta aiheesta. Tätä auttaa se, että haastateltavalle kerrotaan kysymyksistä etukäteen ja kerrotaan myös tutkimuksen aihe. Haastattelussa ominaista on joustavuus, mikä mahdollistaa tutkijan kysyä kysymykset haluamassaan järjestyksessä, sekä se että tutkija voi huomioida tyyliin, jolla haastateltava kertoo asiat. Aika- ja kustannuskysymykset nousevat esille haastattelun ongelmakohtia todettaessa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73-76.)

Haastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu ja niiden avulla päästään käsiksi erilaisiin aiheisiin. Niiden ero muodostuu siitä, kuinka strukturoitu haastattelu on, eli käytetäänkö missä suhteessa suljettuja, puoliavoimia vai avoimia kysymyksiä. Lomakehaastattelunkysymykset ovat täysin strukturoidut ja sitä käytetään laadullisissa tutkimuksissa vähemmän. Teemahaastattelussa käytetään puoliavoimia kysymyksiä ja kysymykset asettuvat aiheen ympärille ja voidaan esittää myös tarkentavia kysymyksiä. Syvähaastattelussa liikutaan avointen kysymysten avulla tarkoituksena päästä aiheessa syvälle. Tässä avoimessa haastattelussa asioita mennään läpi haastateltavan vastausten mukaan, kun taas teemahaastattelussa haastattelua vie eteenpäin sovitut teemat. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 78-79.) Teemat valitaan tutkittavan ilmiön ympäriltä ja sanotaan, että haastattelu kulkee yhden teeman läpi yleisistä asioista yksityiskohtaisempiin ja sen jälkeen seuraavaan teemaan.

Havainnointia käytetään myös usein aineiston keruuseen laadulliseen tutkimukseen ja se usein täydentää haastattelulla tehtävää tiedonkeruuta. Havainnointia on perusteltua käyt-

tää, kun ilmiöstä tiedetään hyvin vähän ja siinä myös sosiaalinen vuorovaikutus on tärkeässä roolissa tiedonhankinnassa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 83-84.)



Kuvio 4. Aineiston käsittelyvaiheet (Kananen 2012, 110)

Kananen (2012) esittää aineiston käsittelyn kuviossa 2 esitellyn prosessin mukaan. Haastatteluaineiston kirjoitettua tekstistä eritellään asiakokonaisuudet, minkä jälkeen aineisto voidaan muuttaa taulukkomuotoon. Tästä jatkuu aineiston analysointi.

Tuomi & Saranen (2012) kuvaavat analysointia prosessilla, jossa ensin pelkistetään aineistoa, seuraavaksi ryhmitellään ja sitten luodaan teoreettiset käsitteet. Sisältöanalyysin avulla tekstistä pyritään saamaan ydin irti. Luokittelu voidaan tehdä teorian pohjalta tai aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä käsitteitä yhdistellään, jolloin löydetään vastauksia tutkimuskysymykseen. Kaikissa analyysin vaiheissa tutkija pyrkii ymmärtämään kerrottujen asioiden merkityksen haastatelluille ja näkemään asiat heidän perspektiivistään. Laadullisella tutkimusotteella kerätty aineisto voi näyttäytyä eri tavoin riippuen tulkitsijasta, mikä aiheuttaa sen, että samasta aineistosta voi syntyä eri tulkintoja. (Kananen 2012, 115-117.)

### 4.3 Perustelut valitulle tutkimusotteelle ja tiedonkeruuprosessi

Tässä tutkimuksessa on päädytty laadulliseen tutkimusotteeseen, koska koetaan, että haastattelulla saadaan parhaiten asioita esille monimutkaisesta ilmiöstä. Tuloksiin halutaan saada konkreettisia mielipiteitä sekä omakohtaisia kokemuksia, joten tutkimusotteen tulee olla joustava ja antaa tilaa uusille käsityksille. Haastattelu on kyselyä avoimempi tapa käydä läpi haluttuja aiheita ja antaa mahdollisuuden varmistaa, että kysymykset ymmärretään oikein.

Aineisto on kerätty havainnoimalla sekä teemahaastatteluilla. Haastatteluita on suoritettu kolme, kaksi ympäristöministeriössä ja yksi puhelimitse. Haastattelun kysymykset on tehty puoliavoimiksi seuraten tiettyjä teemoja. Kaikissa kolmessa haastattelussa samat teemat esiintyvät, jolloin aineiston voi purkaa niiden ohjaamana sekä luokitella omiin segmentteihinsä. Haastateltavien tehtävänkuvat liittyvät hankeasioiden parissa työskentelyyn mutta ovat eri tehtäviä. Erilaisilla rooleilla on pyritty keräämään tietoa organisaation eri tasoilta, jotta saavutettaisiin erilaisia näkökulmia.

Ennen haastatteluja on kerätty runsaasti taustatietoa erinäisistä ohjeteksteistä, työnkuva-luetteloista ja prosessikuvauksista, joita on ollut saatavilla ympäristöministeriön sisäisiltä verkkosivuilta. Myös omaa osallistumista on hyödynnetty. Havainnoimalla tehty alkuselvitys on ollut pohjana teemahaastattelujen rakentamiselle ja mahdollistanut ylipäättään esittää relevantteja kysymyksiä, jotka voisivat tarjota vastauksia tutkimustehtävään.

Haastattelujen jälkeen aineisto on litteroitu yleiskielisesti muistiinpanojen sekä nauhoitetun tallenteen sisällöstä. Yleiskielinen litterointi on koettu perustelluksi, koska se tarjoaa riittävän ilmaisun käsitellyistä aiheista. Haastattelujen sisältöön perehtymisen jälkeen on erotettu ja listattu pelkistetyt ilmaisut. Tämän jälkeen on yhdistetty pelkistetyt ilmaisut ja muodostettu alaluokat, jotka on koottu tutkimusaiheen käsitteiksi. Analyysi on purettu tekstiksi omaan osioon, jossa yhdistyvät haastattelujen perusteella tehty nykytilan kuvaus sekä kehitysehdotuksien käsittely.

## 5 Sihteerityö ja sen kehittäminen

Sihteerityön kehittämistä on tehty ja tutkittu aiemmin useissa yhteyksissä. Aiheesta on myös tehty opinnäytetöitä viime vuosina. Opinnäytetöitä on tehnyt muun muassa Mäkitalo Jenni; Kehittämisehdotuksia sihteerien toimenkuviin sosiaali- ja terveysministeriön sosiaali- ja terveyspalveluosastolla sekä Hyytiä Juulia; Assistenttityön muutostarpeet asiantuntijaorganisaatiossa. Lisäksi Mäkinen Jarno on tehnyt toiminnallisen opinnäytetyön liittyen ohjeistuksen tuottamiseen yritykselle; Yritys Z:n ostolaskuprosessi: Ohjeistus ostolaskujen käsittelijöille. Tarkastelun kohteena on myös Sihteereiden työn kehittämistyöryhmän muistio opetusministeriöstä.

Mäkitalo (2014) paneutuu tutkimuksessaan tämän työn kanssa yhtenevään aiheeseen samankaltaisessa ympäristössä sosiaali- ja terveysministeriössä ja paneutuu yleisellä tasolla sihteerityön kehittämiseen. Tietoperustassa tarkastellaan sihteerityön eri muotoja ja nimikkeitä. Hyytiä (2014) selvittää työssään assistenttityön määritelmää ja asiantuntijaorganisaation assistenttityön muutostarpeita. Assistenttinimikkeellä viitataan samaan sihteerityöhön, jota muutkin tutkimukset käsittelevät.

### 5.1 Henkilöstöstrategia ja kehittämishanke YM:ssä

Ympäristöministeriön henkilöstöstrategian painopistealueet ovat monimuotoisen ja monialaisen osaamisen arvostaminen sekä strategialähtöisen toiminnan ja resurssien kohdentaminen. Toimintaympäristön muutos ja resurssien niukkuus luovat tarpeen monialaiselle ja monipuoliselle osaamiselle sekä sen kehittämiseksi. Tavoitteen saavuttamiseksi edistetään ratkaisuhakuista yhteistyökulttuuria, tuetaan aktiivisella henkilöstöjohtamisella hyvinvointia, tavoitteiden mukaista aikaansaamista ja vaikuttavuutta sekä lisäksi lisätään laaja-alaista asiantuntijuutta ja rohkaistaan kehittämään omaa osaamista tulevaisuuden tarpeisiin. Resurssien kohdentaminen tarkoittaa ennakoivaa resurssisuunnittelua ja priorisointia kaikilla organisaation tasoilla, henkilöstövoimavarojen hyödyntämistä yli ryhmä- ja osastorajojen sekä kannustamista toimintatapojen kehittämiseen ja tehtävien priorisointiin. Myös sidosryhmien osaamista hyödynnetään heidän kanssaan yhteistyössä. (YM 2011.)

Strategiassa oman osaamisen kehittäminen tulevaisuuden tarpeisiin on yksi merkittävä osa-alue. Strategiakeino ohjaa johdon strategiakeskusteluita, joissa linjataan, mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Johdon linjaukset huomioidaan osastojen ja yksiköiden toiminnan suunnittelussa. Työntekijöille pidetään henkilökohtaiset kehityskeskustelut, joissa sovitetaan yhteen yksilölliset toiveet ja ministeriön pitkän aikavälin osaamistarpeet ja tavoitteet. Tavoitteiden saavuttamiseksi suunnitellaan ja linjataan toimenpiteitä, joilla

osaamisen kehittämisen keinoja hyödynnetään entistä monipuolisemmin ja henkilöstön mahdollisuuksia hakeutua uusiin tehtäviin edistetään ja uralla kehittymistä tuetaan. (YM 2011.)

Resurssien oikeanlaisella kohdentamisella pystytään vastaamaan strategian tavoitteisiin, muutoksiin ja sekä haasteisiin henkilöstön vaihtuvuudessa. Henkilöstöstrategissa todetaan, että ”toimintatapojen ja työnjakojen kehittäminen tehostaa organisaation toimintaa”. Tavoitteeseen pyritään muun muassa kehittämällä kehityskeskusteluprosessia tukemaan resurssien suunnittelua. Kehittämällä hanke- ja prosessityöskentelyä mahdollistetaan toimivallan ja vastuun jakamista. (YM 2011.)

Syyskuussa 2014 ympäristöministeriössä aloitettiin sihteerityön kehittämishanke, jossa keskityttiin työtehtäviin, joita osasto- ja ryhmäsihteerit ja heidän sijaisensa hoitavat. Hankkeen tavoitteena oli kehittää sihteeritehtäviä ja työnjakoa siten, että organisaatiossa on yhteinen näkemys työn kokonaisuudesta. Alustavan suunnitelman mukaan jaettuja yhteisiä näkemyksiä olivat esimerkiksi työkuorman jakautuminen tasapuolisesti, hyvien käytäntöjen ja esimerkkien onnistumisen hyödyntäminen sekä perehdytysaineiston valmistaminen. Hanke toteutettiin ministeriön sihteerien ja avustajien työryhmässä ja mukana oli myös konsultti kannustajana ja valmentajana. Toteutus tapahtui useassa osassa eri työryhmissä, joissa valmisteltiin ehdotuksia ja kehitysideoita. Suunnitelmana oli pitää kolme työpajaa, joiden jälkeen tulisi päättäjäiset, jossa tulokset esiteltäisiin koko henkilöstölle. Välillä pienemmät työryhmät toimisivat eri aihepiirien parissa. Tuloksia oli tarkoitus hyödyntää vuoden 2015 kehityskeskusteluissa. (Jokinen, 2014a.)

Työpajat toteutuivat suunnitellusti ja tuloksista raportoitiin sähköisesti. Uudet käytännöt ja toimintamallit laitettiin sisäisille verkkosivuille Intraan, josta se ovat henkilöstön luettavissa. Yhteisenä näkemyksenä oli, että sihteerityöpajasarjaa pidettiin onnistuneena. Uusia toimintamalleja saatiin kokouskäytäntöihin, matkasihteeritoiminnan kehittämiseen, taloushallintotehtäviin, perehdytykseen sekä säädösvalmisteluavustajien toimenkuvaan. Hankkeessa ideoitiin myös tulevaisuuden sihteeri ja osaamispankki, joka on vielä ajatustasolla. eri aihealueille tuotettiin suoria kehitysehdotuksia ja muutoksia ja usean aihealueen todettiin vielä kaipaavan lisätyöstä. Osa ideoista kehittämiseen jätettiin pohdittavaksi ministeriön organisaatiomuutoksen yhteyteen, jolloin voitaisiin järjestellä uudestaan eri os aikaisia sihteerityönkuvia kuten matkasihteeri ja säädösvalmisteluavustaja. (Jokinen, 2014b.)

Kehittämiprojektin myötä avautui avoimia kysymyksiä, kuten miten aineisto voidaan hyödyntää kehityskeskusteluissa. Tähän todettiin, että tulee käydä läpi perusosaaminen ja

kiinnostus erikoistehtäviin, joiden myötä käydä läpi mahdolliset koulutustarpeet ja töiden uudelleen organisointi. Kokousjärjestelyiden osalta pohdittavaksi jäi ehdotusten käyttöön-otto ja ottaminen osaksi yhteisiä pelisääntöjä. Organisoinnista pohdittavaksi jäi työn keskittäminen. Toteutettaisiinko sihteerityötä sihteeritiiminä vai jonakin välimuotona. (Jokinen, 2014b.)

Hankkeen myötä ympäristöministeriössä on toteutettu matkasihteerien tehtävien työryhmä sekä taloushallintotehtäviä hoitavien sihteereiden työryhmä. Nämä työryhmät ovat jatkaneet toimintaansa yhteisen hankkeen jälkeen. Hankkeen yksi lähtökohta on ollut lisätä avustavia työtehtäviä tekevien henkilöiden työssä viihtymistä ja urapolun kehittämistä ministeriön sisällä. 9.6.2014 tehdyssä kyselyssä (Jokinen) kysyttiin muun muassa mitä tehtäviä sihteerit toivoisivat ja mikä tuo heille työn iloa ja miten sitä voisi lisätä. Koko hankkeen idea oli hyödyntää sihteereiden omaa osaamista ja toiveita omasta työstään.

## **5.2 Opetusministeriössä tehty sihteerityönkehittämishanke**

Opetusministeriö asetti 2004 työryhmän, jonka tehtävänä oli tuottaa ehdotuksia, joilla kehitettäisiin ministeriössä työskentelevien sihteereiden toimenkuvia, nimikkeitä sekä urasuunnittelua. Työryhmä teetti osan työstä silloisen Ammattikorkeakoulu Helian opiskelijalla Riitta Svärd opinnäytetyönä. Kehitystyössä kuultiin sihteereiden lisäksi sihteereiden koulutuksen asiantuntijaa sekä ministeriön eri yksiköiden, ryhmien ja vastuualueiden päälliköitä sihteerien työnkuvan kehityksestä. (Opetusministeriö, 2004, 8.)

Muutoksia työhön on tuonut tietotekniikan lisääntyminen, yli kotimaanrajojen suuntautuva päivittäinen yhteydenpito ja viestien liikkumisen nopeus. Kieli- ja vuorovaikutustaitoja ja joustavaa asennetta vaaditaan eteenpäin kulkevassa muutoksessa. Sihteerien työn valtuudet ja vastuu ovat muuttuneet, kun heidän pitää olla perillä käsiteltävien asioiden sisällöstä ja ottaa enemmän osaa tiimin työskentelyyn. (Opetusministeriö, 2004, 12.)

Opetusministeriön teettämässä selvityksessä (2004, 20-21) nostettiin esille useita eri kehitysehdotuksia, joilla sihteerin työtä voidaan kehittää. Työnjako ja tehtävien sisältöä tulisi tarkastella niin, että päästään tasapuoliseen lopputulokseen. Eri tehtäville laaditaan vaatimusluokitus, jolloin tehtävien vaativuus ja vastuu huomioidaan myös henkilön palkkauksessa. Myös nimikkeitä tuli selkeyttää niin, että ne kuvaavat paremmin työtehtävien sisältöä.

Sihteerin työn ja urasuunnittelun kehittämiseen vaadittiin toimenpiteitä perehdyttämiseen, koulutukseen, tehtävänkiertoon sekä työssä oppimiseen, sijaisuuksiin, ja urapolun läpi-



käymiseen. Kehittämisen toimenpiteitä työhyvinvointiin ja työyhteisön kehittämiseen nähtiin osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuksien saralla sekä sihteerifoorumin käyttöön otossa. (Opetusministeriö 2004, 21-23)

Selvityksen yleislinjauksena opetusministeriössä nähtiin, että sihteerin työ on monipuolistunut. Työnkuvat ovat tulleet joustavimmiksi ja erikoistumista sekä eriytymistä on tapahtunut. Hanke- ja tiimityöskentelyssä tapahtunut kehitys on vaikuttanut toimintatapoihin. Perustehtävät eivät ole merkittävästi muuttuneet vaan niiden saatavuus ja onnistunut hoitaminen nähdään edellytyksenä hyvään työtiin menestykseen. Rooli työyhteisön ja tukipalveluiden kehittäjänä tulee olemaan merkittävämmässä asemassa. Sihteerit on nähtävä aktiivisena työryhmän jäsenenä, jotka jokainen tuovat käytettäväksi oman osaamisensa ja ammatillisen tietämyksensä. (Opetusministeriö 2004, 17.)

### **5.3 Keskeiset kehittämiskohteet ja osaamistarve**

Eri sihteerin työn kehittämistä tehdyt tutkimukset ja selvitykset nostavat esiin samankaltaisin vaatimuksia osaamisessa kehittämisessä. Yleisesti todetaan, että osaamisvaatimukset ovat kasvaneet. Opetusministeriön teettämässä selvityksessä esiin nousi osaamisvaatimusten kasvaminen ainakin yhteistyö- ja kielitaidossa, sähköisten järjestelmien ja ohjelmien hallinnassa, tiedonhankinnassa sekä säädösten ja sopimusten tuntemisessa. Kaikilta sihteeireiltä tulisi löytyä enemmän joustavuutta, aktiivisuutta, kommunikaatiotaitoja sekä palveluhenkisyttä. Kielitaitoa tärkeämpänä nostetaan toimintatapaa ja asennetta, mutta työryhmä toteaa, että tarvitaan myös sihteeireitä, joilla on hyvä kielitaito. Keskeisenä kehittämiskohteena opetusministeriössä nähdään verkosto-osaaminen, työprosessien hallinta ja organisointiosaaminen. Selvityksessä todetaan, että vaadittavat taidot edellyttävät koulutusta. (Opetusministeriö 2004, 18.)

Ympäristöministeriön sihteerityönkehittämishankkeessa edellytettäväksi ominaisuuksiksi tulivat esiin muun muassa yhteistyökyky, palveluallttius, oma-aloitteisuus, organisointi- ja ongelmanratkaisukyky sekä kyky kuunnella ja tulla kuulluksi. Hankkeessa nousi esiin, että erityisosaamista esimerkiksi tarvittavien eri tietokoneohjelmien käytössä voisi keskittää tietyille henkilöille, jotka sitten toimisivat ikään kuin tukihenkilönä osaamaansa asiaa varten. Perusosaamisessa tuotiin esiin kirjallinen viestintä, vuorovaikutustaidot, kielitaito sekä oman työn aikataulutus. (Jokinen 2014.)

Mäkitalon mukaan (2014, 38.) kehittämistä voisi viedä eteenpäin seuraaville tavoilla: lisätä sihteerien keskinäistä johtamista, ottaa heidät enemmän mukaan hankkeiden suunnitteluun, tiimitytymisen tukeminen ja verkostoituminen yli osastorajojen. Myös muun muassa

asiakirjahallinta sekä päällekkäisten töiden poistaminen, tekemällä esimerkiksi sidosryhmien yhteystiedoille tietokannan, sujuvoittaisi sihteerien työtä.

Hyytiä nostaa esille (2014, 52, 64) vastuun jakamista ja mahdollista uudelleen organisointia töiden suhteen. Erikoistuminen nähdään mahdollisena parannuksena. Hyytiä toteaa, että assistenttien koulutuksen kehittämiseen tulisi huomioida enemmän. Tulevaisuudessa yhteinen virtuaalinen sihteeripooli nähdään kehittämismahdollisuutena.

## 6 Tutkimussihteerin työ ja rooli ympäristöministeriössä

Tutkimussihteerin rooli ja asema todettiin haastattelujen aikana tärkeäksi ja toimenkuvan kehittämistä pidettiin tärkeänä ja se on vakiintunut osa ympäristöministeriön organisaatiota. Kuten aiemmin mainitut piirteet vaadituista taidoista, kuten vuorovaikutustaidot, tietotekniikka ja oma-aloitteisuus ovat tärkeitä myös tutkimussihteerin työssä sekä erityisesti palvelualltius on merkittävää tehtävässä onnistumiselle. Tutkimukseen haastateltiin kolme henkilöä, jotka työskentelevät eri osastoilla, ja joiden työnkuvaan liittyy tutkimushanketoiminta ja ovat jotenkin sidoksissa tutkimussihteerin työhön. Haastattelut 1 ja 2 keskittyvät suoraan tutkimussihteerin toimenkuvaan ja haastattelu 3 pureutuu tarkemmin hankhallintoon ja tutkimushanketoiminnan kehittämiseen. Haastatellut työntekijät on esitelty liitteessä 1.

### 6.1 Toimenkuva ja tutkimussihteerin rooli organisaatiossa

Tutkimussihteerin toimenkuvan ydin on hoitaa hankkeisiin liittyvä päätös- ja sopimusaineiston laatiminen ja näin osaltaan tehdä mahdolliseksi hankkeiden aloituksen. Tutkimussihteerin on rahoitusesityksen jälkeen tärkeässä roolissa hankkeiden aloituksen mahdollistamisessa sekä asiakirjojen liikuttamisessa toimittajan, osaston ja hallintoyksikön välillä. Hankkeet on suunniteltu vuosittain tehtävään budjettiin ja käyttösuunnitelmaan, mikä asettaa niiden läpikäynnille tietyn aikataulun. Jos aloitusprosessi viivästyy, koko hankkeen aikataulu on jäljessä, mikä tuottaa ongelmia vuoden vaihteessa, minkä takia aloituksen edesauttamisella on tärkeä rooli. Tutkimussihteerin vastaa myös oikeiden asiakirjojen toimittamista arkistointiin oikealla tavalla ja näin vaikuttaa hankkeiden läpinäkyvyyden ja löydettävyyden varmistamisessa. (Iivonen 30.3.2017.)

Tärkeä osa työnkuva on hankkeiden valvojen, eli ympäristöministeriön osastojen asiantuntijatyöntekijöiden, avustaminen hankkeiden läpivientiprosessissa. Osa asiantuntijoista on erilaisten hankkeiden kanssa tekemisissä harvoin, ei esimerkiksi joka vuosi, joten on tärkeää, että tutkimussihteerin avustaa oikeiden sopimus- ja päätösmallien valinnassa ja muistuttaa aikataulusta. Asiakirjojen laatimistyössä on tehokasta, kun tutkimussihteerin selvittää ylös nousevat kysymykset, jolloin selvitystyö keskittyy yhdelle useiden sijaan. Työ on luonteeltaan itsenäistä ja edellyttää luotettavuutta. Parhaimmillaan voidaan toimia tiiminä valvojan kanssa, jotta saadaan asiakirjan nopeasti liikkeelle. (Tanninen 6.4.2017.)

Tärkeinä ominaisuuksina pidettiin oma-aloitteisuutta, vastuullisuutta, tarkkuutta ja palvelualltutta. Roolissa on merkittävänä osana kommunikointi hallintoyksikköön sekä hankkei-

den toimittajaosapuoliin, mikä edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja ja sujuvaa kommunikointia. Olennaisena osana tutkimussihteerin roolia on luoda sujuvuutta hankeprosessiin.

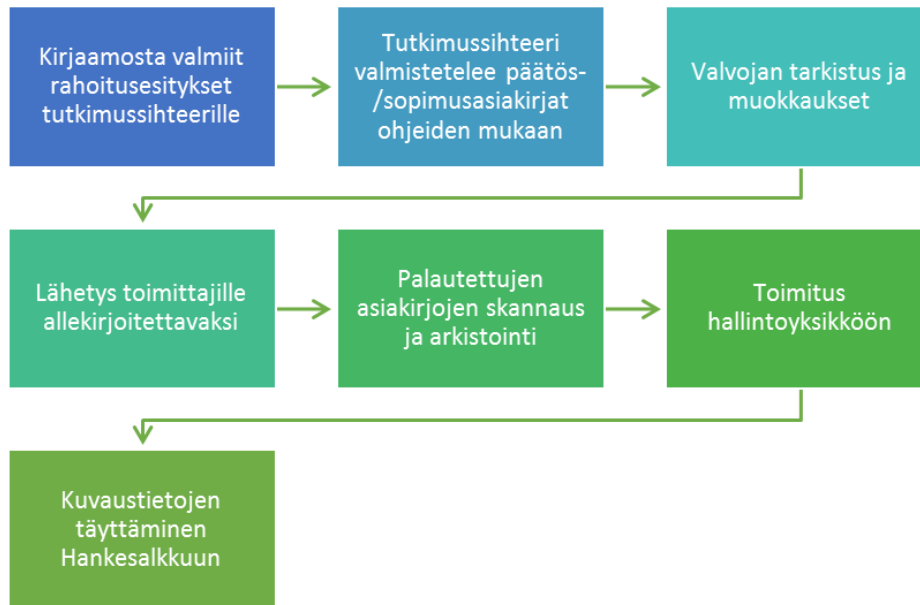
## **6.2 Tietojärjestelmien käyttö ja niiden hyödynnettävyys tulevaisuudessa**

Tärkeässä roolissa perusohjelmistojen lisäksi tutkimussihteerin ja hankehallinnon työssä ovat Hankesalkku-raportointijärjestelmä, Kieku-talousohjelmisto sekä valtionhallinnon arkistointiin tarkoitetut ohjelmat. Seurantatyötä varten Excelin käyttö on suuressa roolissa. Tällä hetkellä hankkeiden raportoinnissa käytetään apuna järjestelmää Hankesalkku, jonne on koottu kaikki ympäristöministeriön hankkeet. Tutkimussihteerin työnkuvaan kuuluu tietojen syöttäminen Hankesalkkuun ja sekä opastaa valvojaa järjestelmän käyttämisessä. Valtionhallinnolta tulee usein erilaisia raportointivaatimuksia ja uusia järjestelmiä, ja nähdään tärkeänä, että tutkimussihteerin pysyy perillä eri järjestelmistä ja voi opastaa tarvittaessa niiden käytössä.

Haastatteluissa nousi esille myös uusi kilpailutukseen tuleva järjestelmä, jonka käyttäminen nähtiin mahdollisena lisäyksenä tutkimussihteerin työhön. Järjestelmä vaatii valvojien tai kilpailutuksesta vastuussa olevan virkamiehen osallistumista, mutta nähtiin merkittävä parannuksena, jos tutkimussihteerin olisi perillä ohjelmiston käytettävyydestä ja pystyisi avustamaan kilpailutusprosessissa. Tämä toteutuisi tiimityönä valvojan kanssa ja toisi sujuvuutta prosessiin. Kaikki kilpailutukset ja hankeprosessien kulku ovat avoimesti netissä seurattavissa, mikä vaatii myös, että koko prosessi on sähköisesti toteutettu. Tämä korostaa myös tulevaisuudessa sähköisten järjestelmien ja raportointikäytäntöjen merkittävyyttä ja niiden käytön osaamisen tärkeyttä. Tutkimussihteerin työn hyvin hoitaminen vaatii tulevaisuudessakin hyvää tietoteknistä osaamista sekä avoimuutta uusien käytäntöjen ja ohjelmistojen omaksumiseen.

## **6.3 Työn prosessointi ja kehitysehdotukset**

Tutkimussihteerin työ on itsenäistä ja prosessia hankkeiden parissa ohjaa hankehallinnon ohjeet.



Kuvio 5. Tutkimussihteerin työn kulku hankkeen aloituksen parissa

Haastattelujen perusteella nousi useita kehityskohteita ja haastatteluissa käsiteltiin mahdollisia työn rikastuttamismahdollisuuksia. Yleisesti työnkuvan syventäminen hankehallinnon asioihin nähtiin kehitysaskelena. Toimenkuvaa nähtiin hyvänä myös muuttaa itenäisemmäksi, vastuullisemmaksi sekä enemmän tiimityömäiseksi.

Työskentelyprosessi pitää sisällään pieniä toistuvia yksityiskohtia eri hankkeiden parissa. Näiden taulukoiminen työtä ohjaavaksi tsekkilistaksi vähentää ulkoa muistamisen tarpeen määrää ja tekee työskentelytavasta luotettavampaa. Tutkimusaineistosta kävi ilmi, että erilaista listausta meneillä olevista töistä ja niiden välipisteistä tehdään. Tätä voisi kehittää niin, että eri osastoilla olisi samanlainen taulukko ja seurantajärjestelmä. Toteutuessaan esimies, hankkeen valvoja tai esimerkiksi sijainen voisi tarkistaa kunkin hankkeen kohdalta etenemistilanteen.

Yleensä haasteena pidettyä resursointitilannetta sijaisten osalta on hankala muuttaa muulla tavalla kuin ulkoisten sijaisten hankkimisella. Esimerkiksi korkeakouluharjoittelijoiden rekrytointi kesäloman ajaksi. On selvää, että kaikkia tutkimussihteerin töitä on hankala antaa sijaisen tehtäväksi, mutta tietyt tehtävät voisi ohjeistaa ja yhteinen tsekkilista helpottaisi tehtävien luettelointia.

Koulutus tutkimussihteereille ja hankkeiden parissa työskenteleville voisi tuoda tukea heidän menestymiseensä työssään. Kuten edellä mainittu henkilöstön tuen tarve on suuri, kun heidän työhönsä tulee muutoksia. Hankehallintaprosessiin on tullut muutoksia ja tulee myös tulevaisuudessa, mikä vaikuttaa tutkimushankkeiden parissa työskenteleviin henkilöihin. Digitalisointi tuo muutoksia toimintatapoihin kaiken aikaa. Oikeanlainen tuen tar-

joaminen luo edellytyksiä uudistuksiin sitoutumiselle ja muutosten aikaansaamiselle. Koulutusta tai mentorointia voisi toteuttaa valtionhallinnon tasolla, jolloin siitä hyötyisivät samanlaisissa tehtävissä olevat muiden ministeriöiden työntekijät.

Hankehallintoa pyörittää tutkimustiimi, jonka työhön sisältyy tutkimusrahojen seuranta sekä hankehallintoprosessin kehittämistä. Vuoropuhelun lisääminen sen ja tutkimussihteereiden välillä toisi hyötyä hankkeiden onnistumiselle. Haastatteluissa kävi ilmi, että keskustelua ja viestinnän muotoa olisi halua kehittää. Oikean viestin saaminen esimerkiksi muuttuvista ohjeistuksista, oikeille henkilöille koettiin haasteena. Useissa teorioissa mainitaan, että ylhäältä alaspäin suuntautuvan tiedonantoa tehokkaampaa on luoda keskusteleva ja kommunikoiva työympäristö, jossa koko työyhteisön potentiaali käytetään hyväksi.

Tutkimussihteerin työ voi olla kapea koko projektin toteuttamisessa mutta tärkeä ja se voi luoda koko prosessissa pullonkauloja tai edesauttaa kulkua. Työn merkityksen koko tutkimushankkeiden toteuttamisessa tiedostaminen voi luoda lisää merkitystä omalle toimenkuvalle sekä arvostusta omalle työnjäljelle. Tutkimusaineistossa todettiin, että tutkimussihteerin rooli voisi olla syvemmin mukana hankeprosessissa. Syvempi osallistuminen voisi tukea roolia valvojan ja koko osaston tukijana hankeprosessiin liittyen. Aiheeseen liittyy myös tittelin muotoilu. Sopiva titteli voisi olla tutkimusassistentti tai tutkimushankeassistentti.

## 7 Pohdinta

Kuten aikaisemmin todettu tämän päivän työelämässä sanotaan ainoan pysyvän asian olevan muutos. Tiedostetaan, että uusien teknologisten järjestelmien olevan pian taas vanhoja ja uusia sekä parempia innovaatiota on jo kohta taas kehitetty. Uudet verkossa toimivat prosessit vaativat puolestaan nopeaa reagointia ja yhä läpinäkyvämpiä työskentelytapoja.

### 7.1 Tulosten arviointi

Organisaatioissa kehittäminen on jatkuvaa ja usein oman käsiteltävän tehtäväalueen aihepiirin kehittäminen nivotaan myös työnkuvaan. Eri asia on, onko kehittämiselle resurssit aikaa. Isoissa organisaatioissa töiden organisointi on esimiestason tehtävä mutta on olennaista, että itse työtä tekevä osallistuu suunnitteluun. Tällöin voidaan saada aikaan konkreettisia toimenpiteitä, jotka voivat luoda tehokkuutta ja parantaa koko organisaation tuottavuutta. Yksittäisten asioiden, kuten tutkimushankkeiden ja konsulttiselvitysten, toteuttaminen vaatii paljon resursseja ja valmiita konsepteja, joilla estetään pullonkaulojen muodostumista ja edesautetaan käynnistymistä ja loppuun pääsemistä. On merkittävää onnistumisen kannalta, että taustalla pyörivä virkamiesprosessi tai yleisesti valtuutusprosessi on sujuva ja esittää selkeät vaihtoehdot eri skenaarioille. Myös resurssien varmistaminen on tärkeää, jotta riskien mahdollisuus pienenee.

Kohdeorganisaatiossa on tahtotila kehittää toimintaansa ja luoda parempia edellytyksiä tuottaa laadukasta lainvalmistelutyötä sekä sopeutua ulkopuolelta tuleviin muutoksiin. Halutaan olla ajan tasalla ja käyttää uusia työkaluja tehtävistä suoriutumiseen. Luvussa 2.2 mainittiin, että kehittämisen puolesta toimivat siihen motivoituneet työntekijät, esimiehet ja koko organisaatio. Tarve kehittämiselle nousee usein työyhteisöstä mutta muutoksen toteuttamiseksi on esimiestason puollettava kehittämistä ja johtaa sitä. Ympäristöministeriössä tutkimussihteereillä on itsellään halua kehittää toimenkuvaansa, ja esimiestasolla ja hallinnon tasolla halutaan ja koetaan tarvetta kehittää tutkimushankeprosessien toimivuutta. Hankehallinnon toimintaa on halu kehittää ja halutaan sujuvoittaa hankeprosessin kulkua. Haasteita koetaan yllättävissä muutostilanteissa ja niihin vastaamisessa tarvitaan uusia käytäntöjä. Hankkeiden täytyy edetä sujuvasti eikä esteenä voi olla yksittäiset poissaolot vaan halutaan luoda käytäntöjä ja vakiintuneita työtapoja, jotta työn sitonaisuus yhteen tiettyyn resurssiin muodostu kriittiseksi tekijäksi. Luvussa 4.2 kerrottiin, että avustajan rooli työyhteisön ja tukipalveluiden kehittäjänä tulee olemaan merkittävämmässä asemassa. Hankehallinnon ja tutkimushankeprosessin kehitystyössä tutkimussihteerin osallisuus tuo hyötyjä ja voi olla merkittävässä asemassa.

Sihteerin rooli organisaatiossa mielletään merkittävän tukipalikkana osaston toiminnassa. Luvussa 2.4 kuvattiin avustavan henkilön rooliksi tukea työyhteisöä ja sen kehittämistä. Sihteerin tai assistentti on osa organisaatiota ja toimii myös linkkinä esimieheltä työryhmän jäseniin. Havainto nousi esiin tutkimustuloksissa ja tutkimussihteerin roolia pidetään vaikiintuneena myös tulevaisuudessa. Erityisesti tutkimussihteerin roolin merkitys nähdään hankkeiden aloitusprosessissa, asiakirjojen oikeellisuuden varmistamisessa ja tukipalvelun tuottajana. Tutkimussihteerin rooliin vaikuttaa sisältyvän solmukohta viestinnässä tutkimusasioissa ja tämän linkin tehokkaalla hyödyntämisellä voidaan taata oikean tiedon kulkua oikealle kohderyhmälle. Tuki osastolle, valvojalle ja toimittajalle edistää ja mahdollistaa onnistumista.

Merkittävä rooli nähtiin hankkeiden aloitus ja lopetusprosesseissa. Projektiliiketoiminnan teoriassa mainitaan näiden merkitys koko projektin onnistumiseen. Aloituksessa voidaan tehokkaasti vaikuttaa työskentelyasenteeseen ja ilmapiiriin luodaan sitoutuminen tilaajan ja toteuttajan kesken ja varmistaa yhteinen motivaatio projektin onnistumiselle. Teorian mukaan onnistunut aloitus on oleellinen kokonaisuuden kannalta ja sen synnyttämiseen on kohdeorganisaatiossa taattu motiivi. Halutaan saada projektit liikkeelle ja luoda edellytykset aloitukselle. Tuloksissa ilmenee tutkimussihteerin ydintehtäviin kuuluvan aloituksen mahdollistaminen, jolloin ympäristöministeriö selvityksen tai hankkeen tilaajana voi omalta osaltaan kantaa vastuunsa projektin aloituksen onnistumisessa.

Hallitulla lopetuksella on tietoperustan mukaan myös roolinsa onnistumisessa. Lopetukseen kuuluvat elementit tulosten hyväksymisellä asiakkaan toimesta ja oikeanlainen lopuraportointi ja kysymykset. millä taholla on velvollisuus ja oikeus päättää projekti. Tutkimussihteerin työnprosessiin kuuluu olennaisena tieto siitä, milloin projekti päättyy ja mitä toimenpiteitä täytyy saattaa loppuun, jotta voidaan sanoa hankkeen päättyneeksi. Yhteistyö valvojan kanssa, toteuttajan kanssa hankehallinnon kanssa tulee merkitykselliseksi ja voi olla lähtöaskel seuraavaan työhön. Hankkeiden seurannan ja määrärahojen seurannan kannalta on olennaista tietää, missä vaiheessa hankkeet kulkevat ja milloin ne ovat päättyneet. Useiden hankkeiden pyöriessä ja moninaisten tehtävien hoitamisessa yhden asian lopetukseen asettaminen tuo tyytyväisyyttä ja kokonaisuuden tunnetta omaan työhön. Oikeanlaisen raportoinnin varmistaminen ja valvojan avustaminen hankkeiden päättyessä on olennainen osa tutkimussihteerin työnkuvaa. Tutkimussihteerin mahdollistaa, että osaston esimies pysyy ajan tasalla käynnissä ja jo päättyneistä hankkeista, mikä tukee sujuvaa esimiestyötä ja osaston johtamista.



## 7.2 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimussihteerin työn merkitys pureutuu tutkimus- ja hanketoiminnan prosessin kulkemisen edesauttamiseen ja virkamiesprosessin sujuvoittamiseen. Työn merkitys asiakirjojen oikeassa käsittelyssä, niiden oikeellisuuden varmentamisessa sekä muutoseikkojen varmistamisessa on selkeä. Menestyksekkäästi onnistuessaan työ tuottaa edistystä hankeprosessille sekä pidemmällä aikavälillä koko organisaatiolle ja sen kyvyille tuottaa lainsäädäntöä, joka perustuu luotettavaan ja puolueettomaan selvitystyöhön. Työnkuvan merkityksen tiedostaminen ja esille tuominen toisi selvennystä perehdytysvaiheessa, organisaatiomuutoksia suunnitellessa sekä voisi lisätä työhön sitoutuneisuutta. Työhyvinvointia, motivaatiota ja työssä menestyksellistä selviytymistä lisää tieto, mitkä periaatteet ja velvollisuudet ohjaavat tehtävää. Periaatteista ja lähtökohdista voi johtaa tavoitteet, joihin halutaan työllä päästä ja mitä pitäisi saavuttaa. Tavoitteet voivat olla määritellyt kuukaudessa, neljännes vuodessa tai esimerkiksi vuodessa. Selkeä rajausta tavoitteissa ja niiden priorisointi auttavat työntekijää järjestämään tehtävänkuvansa itsenäisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Työnkuvaa yleensä haluttiin itsenäisemmäksi ja sen mahdollistamiseksi olisi tärkeää, että esimiehellä ja työntekijällä olisi sama ajatus siitä, mikä tärkeysjärjestys on ja missä ajassa tiettyjen asioiden tulisi tapahtua. Itsenäisempi työnkuva voisi myös lisätä tunnetta työn tärkeydestä ja tarkoituksesta, mikä on itsessään motivoivaa.

Työssä onnistumisessa ja laadukkaan hanke- ja tutkimusasioiden tukipalvelun tuottamiseksi täytyy olla täysin selvillä työjärjestys, käytettävissä olevat työkalut ja tarvittava tietotaito asiakirjavaatimuksista ja niiden käsittelytavoista. Työn tehostamiseksi yksi keino on työjärjestyksen laatiminen ja sen ylläpitäminen sekä päivittäminen. Selkeä toimenpide-listaus, johon voi merkitä myös vaatiiko tehtävän suorittaminen panosta muilta tahoilta ja jos vaatii, varautua niihin ennakoon. Samaa tutkimussihteerin tointa tehdä kaikilla osastoilla ja työjärjestyksen vertailu muiden osastojen kesken toisi näkökulmia ja tekisi mahdolliseksi kehittää toimenkuvaa identtisemmäksi kaikkien osastojen kesken. Työn tehostamiseksi tulisi varmistaa oikeiden työkalujen käyttö ja pohtia, tarvitaanko lisää koulutusta tietojärjestelmien tai ohjelmien käyttöön. Yhteisten käytäntöjen ja erilaisten makrojen käyttö voisi nopeuttaa työtä ja luoda rutiineja, joita voi edelleen kehittää ja viedä tarvittaessa muidenkin asioiden hoitamiseen. Sujuva tietojärjestelmien osaaminen helpottaa työntekoa ja antaa aikaa asiakysymysten selvittämiseksi. Kartoitus säännöllisin väliajoin osaamisesta ja täsmäkoulutuksen antaminen pitäisi tietotaidon varmemmin ajan tasalla.

Tarvittava tietotaito vaadittavista asiakirjoista ja sopimus pohjista on olennainen osa tutkimussihteerin ammattitaitoa ja on työssä menestymisen edellytys. Asiaan voi paneutua varmistamalla kaikilta työtä tekevilta, onko tiedossa mitä sopimus pohjia on käytössä tällä

hetkellä, mistä mallit saa, mistä näkee uudet mallit ja mistä voi kysyä asiantuntija lausuntoa esimerkiksi lainopillisiin kysymyksiin. On olennaista, että polku on selvä ja tutkimussihteereillä myös tieto tulevista muutoksista ja uudistuksista. On hyödyllisempää kertoa uudistuksista ja muutoksista koko ajan saman aiheen kanssa pyöriville työntekijöille kuin erikseen aina yksittäisen hankkeen valvojalle, joka törmää asiaan. Kun on varmistettu, että kaikilla on yhtenäinen tieto malleista ja ohjeista, voidaan paneutua, siihen miten saadaan oikealla ja toimivalla tavalla tiedotettua uudistuksista.

Tutkimussihteerin rooli on merkittävä hankkeiden läpiviennin sujuvoittamisessa. Sen perusteella työnkuvaa voitaisiin syventää ja viedä enemmän erikoituneeseen rooliin. Työnkuvan syventäminen voi tarkoittaa työtehtävien jakamista valvojan kanssa enemmän tiimityöskentelyn avulla. Osaston esimiestä voi tukea enemmän yhden työntekijän toimesta, kun työntekijä pääsee paremmin syventymään aiheeseensa. Hankkeissa tutkimussihteerin voisi olla alusta asti mukana, niin että hänellä voi olla selkeä ymmärrys ja tieto osastolla meneillään olevista hankkeista, niihin tulleista muutoksista ja muista asiaan vaikuttavista seikoista. Hän voisi omalla työllään myös edistää osaston toimivuutta olemalla kokoava resurssi hankeasioihin liittyen ja pystyä avustamaan valvojia enemmän hankeasioihin liittyen. Apu voi olla järjestelmäopastusta, tukea toteuttajan kanssa käytävässä keskustelussa tai tuki sisäisen tarkastuksen selvityksissä. Palvelualttius oli odotettu ominaisuus työtä hoitavalla henkilöllä ja sen kunnollinen hyödyntäminen voi helpottaa haasteiden kohtaamisessa.

Oman organisaatioiden kehittäminen kuuluu osana kohdeorganisaation toimintaa ja työnkuvia kehitetään, kun kohdataan muutoksia koko valtionhallinnon resurssien jakamisessa ja usein juurikin niiden keskittämisessä. Näissä kehittämishankkeissa olisi hyvä saada toteutettua tarpeeksi vuorovaikutusta työntekijöiden ja johdon välillä. Vuoropuhelua täytyy olla riittävästi, jotta yhteinen tahtotila saadaan luotua. Työtä voisi helpottaa sillä, että luodaan valmiiksi kulttuuri, jossa kaikkia arvostetaan ja työntekijänä ja ihmisenä, ja että muutoksia kohdatessa, kaikkien jatkotyöskentelyssä huolehditaan. Se voisi vähentää muutoksen pelkoa ja vastarintaa.

Tutkimus organisaatioiden parissa ja johtopäätöksien käsitteleminen tuo paljon jatkotutkimuksen aiheita ja ideoita. Ympäristöministeriön hankeprosessin sujuvoittaminen ja sitä tukevien toimenkuvien ja tukitehtävien kehittäminen on jatkuvaa työtä. Yksi näkökulma on johtamismenetelmien tarkasteleminen ja mahdollinen tulosten asettelu ja mittaaminen. Hankkeiden aloittamisprosessiin kuluva aika voisi olla esimerkiksi tutkimussihteerille yksi mittari hänen työnsä onnistumisen mittaamisessa. Kun halutaan päästä tiettyihin tavoitteisiin, on ensin keksittävä, miten voidaan mitata tavoitteen saavuttamista. Tulokorttimainen

lähestymistapaa yleensä hankeprosessissa olisi kiinnostava tutkimuskohde tulevaisuudessa. Tulokorttia tai mukautettua versioita siitä, ja sen toimivuutta ministeriössä voitaisiin tutkia koko ministeriön tasolla tai pelkästään osastotasolla.

Avustavan henkilön, sihteerin tai assistentin, roolina on tukea työyhteisöä ja sen kehittämistä. Sihtööri tai assistentti on osa organisaatiota ja toimii myös linkkinä esimieheltä työryhmän jäseniin. Niin ikään tutkimussihtööri toimii linkkinä osastolta hallintoyksikköön ja tukee valvojaa ja koko osaston toimintaa niin, että sen on mahdollista päästä asetettuihin tavoitteisiin. Jatkotutkimuksena voisi selvittää sisäisen viestinnän toimivuutta ja arvioida, miten johdon ideat ja mielikuvat organisaation tilasta ja kehityksestä vastaavat asiantuntijatason ja avustajien ajatuksia. Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus ovat menestymisen edellytyksiä ja organisaation toimivuuden voima tai kompastuskivi.

Edelleen jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia vuorovaikutusta sidosryhmien kuten hankkeiden toteuttajien ja ministeriön välillä. Onko vuorovaikutus toimivaa ja vastaako se kummankin osapuolten tarpeisiin ja ennen kaikkea mahdollistaako se hedelmällisen yhteistyön, voisivat olla tutkimuskysymyksiä. Voisiko ympäristöministeriön työskentely olla lähempänä kansalaista ja voisiko lainvalmistelutyössä kuulua välittömämmin yksilön ääni? Hankkeiden toteuttajilta voisi kysyä, mitä he odottavat asiakkaalta ja mikä toisi lisäarvoa heidän näkökulmastaan hankkeiden ja projektien läpiviemiseen.

### **7.3 Työn hyödynnettävyys ja luotettavuus**

Opinnäytetyön sisältöä ja johtopäätöksiä voi hyödyntää kohdeorganisaatiossa tutkimussihteerin toimenkuvaa tarkasteltaessa. Kehittämispäällikkö ja osaston esimies voivat käyttää tutkimusta yhtenä perusteluna, kun suunnitellaan tehtävämuutoksia tai organisaatiomuutoksia. Työ voi olla pohjana jollekin organisaation kehitysprosessille ja laadittua tutkimustietoa voi herätellä ajatuksia työn merkittävydestä. Opinnäytetyössä on pohdittu syvällisesti koko hankeprosessin toimitusketjua ja siihen vaikuttavia osa-alueita ja tuotu esille, mihin asioihin vaikuttamalla voidaan luoda parempia ratkaisuja tutkimushanketoimintaan.

Opinnäytetyön tutkimusosuus on tehty laadullisella tutkimusotteella ja työn luotettavuutta arvioidaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerein: arvioitavuutta ja dokumentaatiota, tulokannan ristiriidattomuutta, luotettavuutta tutkitun kannalta sekä saturaatiota. Työssä on perusteltu käytetty tutkimusmenetelmä ja selostettu käytetyt menetelmät. Olennaiset seikat työprosessista sekä tutkimusotteen valinnasta on mainittu tekstissä.

Tutkimustuloksien tulkinta on painottunut hyvin paljon yksilökohtaiseen näkemykseen, mikä on riski tutkimustulosten tulkinnan ristiriidattomuudelle. Aineisto ja sen keruu on suoritettu henkilöhaastatteluilla, jossa ihmisten vuorovaikutukselle ja asenteilla on oma merkityksensä. Tulkinnan muodostamisessa on pyritty varovaisuuteen, jotta haastateltavien viesti ei vääristyisi. Osa tulkinnoista on hyvin suoraan johdettu tutkimusaineistosta, eli haastatteluiden vastauksista, jolloin tulkinnan ristiriitaisuuden riski on pieni.

Haastatteluiden määrän voi arvioida olleen sopiva, riittävän aineistopohjan keräämiseksi. Useampien haastatteluiden tekeminen olisi voinut tuoda yksittäisiä näkökulmia tai käytännön työn kannalta olennaisia asioita esille. Haastateltavien määrä oli suunnitelmissa kolme ja kaikki saatiin suoritettua. Haastateltavat edustivat jokainen eri osaa organisaatiosta, mikä rikasti näkökulmien ja motiivien sisältöä. Saturaation voi arvioida olevan riittävä. Suurempi havaintoyksikköjen määrä olisi suurentanut työn laajuutta. Kokonaisuudessaan työn luotettavuudesta voi todeta, että se sisältää horjuttavia tekijöitä eikä luotettavuus ole kiistaton. Arvioidessa eri painopisteittäin voi todeta työn sisältävän luotettavuutta tukevia valintoja ja suorituksia.

#### **7.4 Oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyön työstämisessä on syventynyt moni tieto ja oma ammatillinen kiinnostuksen kohde. Tutkimustyön tekeminen on vaatinut paljon perehtymistä, mikä on ollut myös mielenkiintoista ja avannut uusia näkemyksiä yhteiskuntatieteeseen. Rajoitettu aika on pakottanut rajaamaan työn laajuutta mutta toisaalta sama ongelma tutkimustyössä on aina. Tutkimustyötä yleensä rajoittavat resurssit ja työ täytyy suunnitella niin, että sen voi suorittaa käytettävissä olevilla resursseilla. Tämä seikka motivoi myös pohtimaan tutkimuksen tarkoitusta ja merkittävyyttä. Opinnäytetyön prosessin alkuvaiheessa suurempi ajankäyttö ja panostus merkittävyyden ymmärtämiseen ja arvioimiseen olisi voinut lisätä motivaatiota ja määrätietoisuutta työn valmistuksessa. Tutustuminen eri tutkimusotteisiin on kasvattanut kriittistä lukutaitoa yleisesti tutkimuksiin ja niistä tehtyihin johtopäätöksiin ja tulkintoihin. Erot määrällisen ja laadullisen tutkimuksen piirteillä ja mihin erot perustuvat on selkiytynyt.

Organisaation, niiden kulttuuri ja toimintatavat sekä rakenne ovat olleet mielenkiintoinen aihe ja nyt oma näkemys niihin vaikuttavista tekijöistä ja merkityksistä on syventynyt. Toisaalta aiheeseen tutustuminen avaa oikeastaan näkemyksen siitä, kuinka paljon organisaatioissa on tutkittavaa. Omaan ammattitaitoon työntekijänä ja alaisena sai vahvistusta siitä, kuinka omaan työhönsä voi löytää merkityksen ja motivaation, kun ymmärtää mihin työllä halutaan pyrkiä ja mitä lopputuloksella halutaan saavuttaa. Merkityksen tiedostaminen lisää omaa halua kehittää työnkuvaansa niin, että päästäisiin parhaisiin lopputulok-

siin. Muutoksia tullessa on tärkeää ymmärtää oman työnsä merkitys, koska myös itsellä on vastuu tuoda epäkohtia esiin, jos sellaisia kohtaa ja vähentää esteitä onnistumiseen. Esimiehen tehtäväksi jää tukea ja haastaa työntekijää omaan ajatteluun ja ajatukseen, että ratkaisuja voidaan löytää.

Työn loppuvaiheilla nousee ymmärrys suunnittelun tärkeydestä ja alkuvaiheen esityöstä. Päätelmänä voi mainita, että aloittaminen on vaikeaa ja sisältää riskin epäonnistua työssään. Tässä työssä ei päästy siihen tavoitteeseen, minkälaisen lopputuloksen pitäisi olla ja yhtenä syynä voi pitää aloituksen häilyvää hyötyä. Joihinkin aiheisiin olisi pitänyt tutustua enemmän, jotta valinnat olisivat olleet perustellumpia ja toisaalta myös hahmottaa paremmin, mitä työn tekeminen vaatii ja tietyn tavoitteen saavuttaminen vaatii. Kyseenalaistaminen ja sitä myötä syvällisempien perustelujen etsiminen olisi tuottanut itsevarmuutta ja selkeyttä työn eri vaiheissa. Itsenäisen tiedonhaun ja ratkaisujen kehittäminen ovat työskentelytapoina kehittyneet.

Työn ja erityisesti tutkimusvaiheen aikana on ollut onnistumisen tunteita ja uusia oivalluksia liittyen kohdeorganisaatioon ja yleensä työskentelyyn. On ollut positiivista huomata, että pystyy useiden henkilöiden vastauksista ja muusta aineistosta löytämään kehityskohteita ja syy-seuraussuhteita, jotka voivat vaikuttaa menestymiseen. Toisaalta on myös haasteellista tehdä konkreettisia muutoksia ja muutosjohtaminen vaatii erityistä osaamista. Ihmiset kokevat oman työnsä henkilökohtaisena asiana ja ulkopuolelta tulevat muutokset, voivat tuntua epäoikeudenmukaisina. Oma suhtautuminen organisaatiossa on hieman avautunut opinnäytetyöprosessin aikana, koska olen työn aikana tutustunut aiheeseen ja muutosprosessin eri vaiheisiin. Avoin suhtautuminen johdolta ja ulkopuolelta tulevaan muutokseen auttaa oman motivaation ja asenteen löytämisessä prosessin aikana. Kokonaisuudessaan kuva ja määritelmä esimiestyöstä julkisessa organisaatiossa on selkiytynyt.

## Lähteet

- Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektitoiminta. WSOY Oppimateriaalit Oy. Porvoo.
- Hyytiä, Juulia. 2014. Assistenttityön muutostarpeet asiantuntijaorganisaatiossa. Haaga-Helia. Luettu 17.7.2015. Luettavissa: <http://www.theseus.fi/handle/10024/77913>.
- Iivonen, P. 30.3.2017. Kehittämispäällikkö. Ympäristöministeriö. Haastattelu. Helsinki
- Jokinen, Helena. 2014a. Intranet. Sihteerityön kehittämishanke – alustava suunnitelma
- Jokinen, Helena. 2014b. Intranet. Sihteerityön kehittämishanke.
- Jokinen, Helena. 2014c. Intranet. Sihteerityön kehittämiskysely 09062014.
- Jokinen, Helena. 2014d. Intranet. Pienryhmien valmistelussa: Ehdotukset 17.11. Työpa-  
jaan.
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. WSOY. Porvoo.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kapanen, S. 6.4.2017. Suunnittelija. Ympäristöministeriö. Haastattelu. Helsinki
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Rastor. Helsinki
- Kuusela, Hanna, Ylönen, Matti. 2014. Konsulttidemokratia asiantuntijuutta korvaamassa. Suomen Akatemia, Tampereen yliopisto. Kuusela, Ylönen 2013. Konsulttidemokratia. Gaudeamus. Luettavissa: [http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CCwQFjACahUKEwihpb\\_bwILHAhWB6RQKHfcuASE&url=http%3A%2F%2Fwww.ym.fi%2Fdownload%2Fnoname%2F%257BEFA0FAA2-7529-4088-A405-E5CAC6ABA97E%257D%2F99327&ei=hOm5VaHTFYHTU\\_fdhlgC&usg=AFQjCNGnWlb10aalDhBNS29yesxWC95ZpQ&bvm=bv.99028883,d.d24&cad=rja](http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CCwQFjACahUKEwihpb_bwILHAhWB6RQKHfcuASE&url=http%3A%2F%2Fwww.ym.fi%2Fdownload%2Fnoname%2F%257BEFA0FAA2-7529-4088-A405-E5CAC6ABA97E%257D%2F99327&ei=hOm5VaHTFYHTU_fdhlgC&usg=AFQjCNGnWlb10aalDhBNS29yesxWC95ZpQ&bvm=bv.99028883,d.d24&cad=rja). Luettu: 30.7.2015.
- Luoma, M. 2011. Organisaation toiminnan kehittäminen. Teoksessa Juuti, P (toim.). Työ-  
yhteisön kehittäminen ja johtaminen, s.26-45. Johtamistaidon opisto. Vantaa.
- Mäkinen, Jarno. 2013. Yritys Z:n ostolaskuprosessi: Ohjeistus ostolaskujen käsittelijöille. Vaasan ammattikorkeakoulu. Luettu 17.7.2015. Luettavissa: <http://www.theseus.fi/handle/10024/64102>.



Ympäristöministeriö 2015d. Ministeriö. Tavoitteet ja tulokset. Luettavissa: [http://www.ym.fi/fi-FI/Ministerio/Tavoitteet\\_ja\\_tulokset/Visio\\_ja\\_arvot](http://www.ym.fi/fi-FI/Ministerio/Tavoitteet_ja_tulokset/Visio_ja_arvot). Luettu: 8.6.2017.

Ympäristöministeriö 2015. Strategiaesite. Ympäristöministeriön julkaisut. Helsinki. Luettavissa: [file:///C:/Users/a1500821/Downloads/Esite,\\_YM\\_Strategia\\_\(suomi\)%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/a1500821/Downloads/Esite,_YM_Strategia_(suomi)%20(1).pdf) Luettu: 8.6.2017.

Ympäristöministeriö 2011. Ympäristöministeriön henkilöstöstrategia 2020. Ympäristöministeriön julkaisut. Helsinki. Luettavissa [file:///C:/Users/a1500821/Downloads/YM\\_henkil%C3%B6st%C3%B6strategia.pdf](file:///C:/Users/a1500821/Downloads/YM_henkil%C3%B6st%C3%B6strategia.pdf). Luettu: 8.6.2017.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen -Haasta itsesi. WSOY. Porvoo.



## Liitteet

### Haastattelut

Nimi, hn	Asema ja osasto	Aika ja paikka
<b>Pasi Iivonen, h1</b>	Kehittämispäällikkö, ympäristönsuojeluosasto	30.3.2017 ympäristöministeriö, Helsinki
<b>Sirpa Tanninen, h2</b>	Tutkimussihteeri, luontoympäristöosasto	6.4.2017 ympäristöministeriö, Helsinki
<b>Satu Kapanen, h3</b>	Suunnittelija, hallinto ja kansainväliset asiat	6.4.2017 puhelinhaastattelu, Helsinki

## Haastattelun purku haastattelut 1 ja 2

Aihe	H1	H2
<b>Työnkuvan sisältö</b>	Tutkimushankeprojektien alussa laatia konsulttisopimus- tai rahoituspäätösasiakirjat. Edesauttaa projektien saamista liikkeelle.	Sopimukset ja päätökset allekirjoitusvaiheeseen, hankekuvaukset hankesalkkuun, valvojien avustaminen, seuranta, sisäisissä tarkastuksissa apuna
<b>Odotukset, tavoitteet</b>	palvelutyö, oma-aloitteisuus, vastuullisuus, tarkkuus, sujuvuus	Laatia sopimukset aikataulussa,
<b>Rooli organisaatiossa</b>	Linkki osastolta koko talon järjestelmään, luottamusrooli, avustava henkilö	Avustaja hankkeiden esittelijöille ja osastolle, valvojan ”apuparina”
<b>Osaamisen vaatimukset, tietojärjestelmät</b>	Hankesalkun käyttö, oikeellisuus asiakirjojen laadinnassa	Tietojärjestelmät, talous, hankehallinto, kirjaamo, järjestelmällisyys, oma-aloitteisuus
<b>Sijaistus</b>	Ajankohtainen haaste	Haasteellista, työt määrävät loma-aikojen mahdollisuuden
<b>Muutosehdotukset, -toiveet lisäykset työnkuvaan</b>	Hankkeet nopeammin liikkeelle, mukana uuteen kilpailutukseen tarkoitettuun sähköisen järjestelmään, osastojenvälistä yhteistyötä, syventää työnkuvaa	Kokonaisuudessaan mukana hankkeiden parissa, mukana kilpailutuksessa, tittelin muutos

### Haastattelun purku haastattelu 3

Aihe	H3
<b>Oman työnkuvan sisältö</b>	Ministeriön tutkimushankkeiden käyttösuunnitelmien yhteen kokoaminen Tiedot hankkeiden käynnistymisestä, maksatuksista ja mahdollisista muutoksista. -Hankesalkku –järjestelmän pääkäyttäjä Kiukun maksuliikenneseuraus- ja raportit hankeasioissa neuvomista ja opastamista sekä hankehallintoprosessin kehittämistä
<b>Rooli tutkimushankkeiden käsittelyssä</b>	Rahaliikenteen seuraaminen ja sen mahdollistaminen sekä tiedon kokoaminen keskitetysti, hankehallinnon prosessien kehittäminen
<b>Osaamisen vaatimukset, tietojärjestelmät</b>	Office, excel merkittävin, valtionhallinnon Kieku –järjestelmä (SAP) ja Hankesalkku –järjestelmä
<b>Yhteistyö tutkimussihteereiden kanssa</b>	Tarvittaessa raportteja hankkeiden maksuliikenteestä, opastus sopimusprosesseissa ja raportoinnissa. Hankehallintotiimin kanssa yhteisesti tiedotus hankintaan liittyvistä lakimuutoksista ja toimintatapamuutoksista. Yhteistyöstä eniten hankkeiden käynnistysvaiheessa.
<b>Muutosehdotukset, -toiveet lisäykset työnkuvaan</b>	Tutkimussihteereiden työtä voisi kehittää toimenkuvaltaan itsenäisemmäksi ja vastuullisemmaksi ja enemmän tiimityömäiseksi. Digitalisointi muuttaa toimintatapoja koko ajan, joten valmius toimia uusilla tavoilla ja omaksumaa uutta helpottaa omaa työtä kuten myös työyhteisöä ja sujuvoittaa yhteistyötä hankkeiden toteuttajien kanssa